

Monika Parkkinen

IKÄJOHTAMINEN JA HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN ORGANISAATIO X:SSÄ

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 10.5.2016
Tekijä(t) Monika Parkkinen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma
Nimeke Ikäjohtaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen organisaatio X:ssä	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on ikäjohtaminen ja hiljainen tieto. Työn toimeksiantaja on Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hanke, jonka tarkoituksena on kehittää toimintamalleja henkilöstön työkyvyn ja työssäjaksamisen tueksi. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten ikäjohtaminen organisaatiossa kannattaa toteuttaa, jotta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteena oli tuottaa esimiehelle ikäjohtamiseen liittyvä toimintatapa, jota voi käyttää ikääntyvän työyhteisön tehokkaaseen johtamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön käsiteperusta muodostuu työyhteisön ikääntymisestä ja ikäjohtamisesta sekä hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään suuria ikäluokkia, ikääntyvää työyhteisöä, ikäjohtamista ja sen erilaisia muotoja. Toisessa teoriaosuudessa taas käsitellään hiljaista tietoa ja sen johtamista sekä jakamista.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin toteuttamalla neljä haastattelua kohdeorganisaatio X:ssä. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, kuinka haastatellut kokevat ikäjohtamisen ja hiljaisen tiedon omassa organisaatiossaan sekä yleisiä mielipiteitä asiaan liittyen. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelun avulla.</p> <p>Tutkimustuloksissa esitellään haastattelussa esille nousseet seikat neljän eri teeman avulla. Teemoja ovat ikääntyvä työyhteisö, ikäjohtaminen, hiljainen tieto ja sen johtaminen sekä hiljaisen tiedon jakaminen. Johdopäätöksissä esitellään tutkimustulosten perusteella konkreettisia ehdotuksia siihen, kuinka esimiehen kannattaisi toteuttaa ikäjohtamista niin, että hiljaista tietoa saataisiin jaettua mahdollisimman tehokkaasti. Toimeksiantaja hyötyy tutkimuksesta, koska esille tulleita seikkoja voidaan hyödyntää kohdeorganisaation lisäksi myös muissa organisaatioissa.</p>	
Asiasanat (avainsanat) ikääntyvä työyhteisö, ikäjohtaminen, hiljainen tieto	
Sivumäärä 55 s. + liite 2 s.	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä) 	
Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila	Opinnäytetyön toimeksiantaja Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia

DESCRIPTION

 MAMK University of Applied Sciences	Date of the bachelor's thesis 10 May 2016
Author(s) Monika Parkkinen	Degree programme and option Business Management
Name of the bachelor's thesis Age management and sharing of tacit knowledge in organization X	
Abstract <p>The subject of this bachelor's thesis was age management and tacit knowledge. The bachelor's thesis was assigned by Work Welfare Academy of Southern Savonia -project. The project creates operating models which help employees to maintain their working ability. The research problem was to examine how age management should be executed so that tacit knowledge is shared effectively. The purpose was to provide a procedure that any manager could use for age management and sharing of tacit knowledge.</p> <p>The theoretical framework of the bachelor's thesis consists of two main chapters. The first theoretical part discusses baby boom, different generations in working life, aging work community, age management and its different forms. The second part focuses on managing and sharing of tacit knowledge.</p> <p>The research method was qualitative. The collection of material was done by means of four interviews in organization X. The purpose of the interviews was to examine how the interviewees experienced age management and tacit knowledge in their organization and also their general opinions about the subject. The material was analysed by dividing it into themes.</p> <p>The results of the study present the content of the interviews in four different themes. The themes are aging work community, age management, management of tacit knowledge and sharing of tacit knowledge. The conclusions of the bachelor's thesis give concrete suggestions for the manager about efficient ways to share tacit knowledge. The suggestions can be utilized in organization X as well as in other organizations.</p>	
Subject headings, (keywords) aging work community, age management, tacit knowledge	
Pages 55 pages + appendix 2	Language Finnish
Remarks, notes on appendices 	
Tutor Eila Jussila	Bachelor's thesis assigned by Work Welfare Academy of Southern Savonia

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TYÖYHTEISÖN IKÄÄNTYMINEN JA IKÄJOHTAMINEN	2
2.1	Suuret ikäluokat	2
2.2	Erilaiset sukupolvet työyhteisössä	3
2.3	Ikääntyvä työyhteisö	5
2.4	Ikäjohtaminen	7
2.4.1	Ikäjohtamisen määritelmä	7
2.4.2	Ikäjohtaminen käytännössä	9
2.4.3	Ikäjohtamisen hyödyt	10
2.5	Ikäjohtamisen erilaiset muodot	12
2.5.1	Eri-ikäisten työn ja työurien johtaminen	13
2.5.2	Osaamisen johtaminen	14
2.5.3	Hiljaisen tiedon johtaminen	15
3	HILJAINEN TIETO JA SEN JAKAMINEN	16
3.1	Hiljainen tieto	16
3.1.1	Hiljaisen tiedon määritelmä	16
3.1.2	Hiljaisen tiedon ominaisuuksia	18
3.1.3	Hiljainen tieto organisaatiossa	18
3.2	Hiljaisen tiedon johtaminen	20
3.3	Hiljaisen tiedon jakaminen	22
3.3.1	Jakaminen yhteistyön avulla	22
3.3.2	Jakaminen työn kehittämisen avulla	24
3.3.3	Jakaminen henkilöstötoimintojen avulla	26
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	27
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO	29
5.1	Laadullinen tutkimus	29
5.2	Aineiston hankinta	31
5.3	Aineiston analyysi	32
5.4	Tutkimuksen toteutus	33
6	IKÄJOHTAMINEN JA HILJAINEN TIETO KOHDEORGANISAATIO X:SSÄ	34

6.1	Työelämän murros ja ikääntyvä työyhteisö	35
6.2	Ikäjohtaminen	37
6.3	Hiljainen tieto ja sen johtaminen	39
6.4	Hiljaisen tiedon jakaminen	41
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
7.1	Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset	44
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	48
8	LOPUKSI	51
	LÄHTEET	53

LIITE

1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Työelämässä eletään tällä hetkellä murrosvaihetta, koska suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja uusia, nuoria työntekijöitä rekrytoidaan. Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat vanhempien työntekijöiden arvokasta kokemuksen myötä tullutta osaamista ja verkostoja, mutta myös nuorten osaajien intoa ja erilaisia näkemyksiä sekä tuoretta osaamista. Jotta tätä erilaisten kokemusten kautta syntynyttä hiljaista tietoa voidaan siirtää tehokkaasti sukupolvelta toiselle, tarvitaan onnistunutta ikäjohtamista. Tärkeintä erikikäisten johtamisessa on osaamisen yhteensovittaminen. Hyvä johtaja näkee organisaation sisäisen erilaisuuden voimavarana ja arvostaa kaikkia työntekijöitä.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian -hanke. Hanke käynnistyi vuoden 2015 alussa ja sen tarkoituksena on kehittää toimintamalleja henkilöstön työkyvyn ja työssä jaksamisen tueksi, ja tätä kautta parantaa eteläsavolaisen työelämän laatua. Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on, miten ikäjohtaminen kannattaa toteuttaa, jotta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä mahdollisimman tehokkaasti. Tähtöteenä tuottaa esimiehelle ikäjohtamiseen liittyvä toimintatapa, jota voi käyttää ikääntyvän työyhteisön tehokkaaseen johtamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen.

Opinnäytetyöni käsiteperusta koostuu kahdesta pääluvusta. Ensin tutkitaan työyhteisön ikääntymistä suurten ikäluokkien, erilaisten sukupolvien ja ikääntyvän työyhteisön kautta. Samassa luvussa käsitellään myös ikäjohtamista ja sen erilaisia muotoja. Toisessa pääluvussa syvennyttään hiljaisen tiedon määritelmään ja ominaisuuksiin sekä sen johtamiseen ja jakamiseen erilaisin keinoin. Neljännessä luvussa esittelen tarkemmin toimeksiantajani Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian sekä tutkimuksen kohdeorganisaatio X:n.

Toteutin opinnäytetyöni tutkimusosuuden käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää, koska halusin saada ilmiöstä mahdollisimman syvällisen kuvauksen. Keräsin tutkimusaineistoa kohdeorganisaatiossa haastattelujen avulla ja analysoin aineiston käyttämällä teemoittelua. Laadullisesta tutkimusmenetelmästä, tutkimusaineiston hankinnasta ja aineiston analysoimisesta kerrotaan luvussa viisi. Opinnäytetyöni kuudes luku koostuu tutkimuksen tuloksista ja seitsemäs luku tulosten perusteella tekemistäni johtopäätöksistä sekä toimenpidesuosituksista ikäjohtamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen. Kahdeksannessa eli viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto opinnäytetyöstäni.

2 TYÖYHTEISÖN IKÄÄNTYMINEN JA IKÄJOHTAMINEN

Työelämässä eletään tällä hetkellä murrosvaihetta, koska suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja uusia, nuoria työntekijöitä rekrytoidaan organisaatioihin. Organisaatioissa tarvitaan nuorten työntekijöiden mukanaan tuomaa innostusta, energiaa ja kyseenalaistamista, mutta myös iän mukanaan tuomaa kokemusta. Kokemuksella on suuri merkitys ja sitä voidaan hyödyntää monin tavoin, kunhan sille osataan antaa arvoa. Työterveyslaitoksen tekemä tutkimus onkin osoittanut, että eri-ikäisten työntekijöiden luoma työyhteisö on tuloksellisin. Siinä nuorten työntekijöiden innostus ja uudet ideat voidaan yhdistää elämäkokemukseen, tietoon ja osaamiseen. (Jabe 2015, 12, 28.)

Organisaatioiden eri-ikäiset työntekijät ovat ihmisinä hyvin erilaisia ja ikäkäsitykset vaihtelevat. 60-vuotias voi tuntea olevansa vielä nuori ja samalla 30-vuotias voi nähdä itsensä väsyneenä ja uupuneena. Käsitteet iästä ja sen mukanaan tuomista asioista ovat tärkeitä, koska ne määrittävät ihmisten sanoja ja tekoja. Tähän sisältyy suuri mahdollisuus organisaatiolle myönteisestä kiertteestä, jossa eri-ikäisiä työntekijöitä kannustetaan nostamaan vahvuutensa esille ja käyttämään niitä työelämässä hyväksi. Mitä aiemmin organisaatiossa aloitetaan ikäjohtaminen, sitä paremmin uudet toimintatavat ehtivät vaikuttaa. (Kiviranta 2010, 31.)

2.1 Suuret ikäluokat

Suuret ikäluokat syntyivät vuosina 1945–1964 ja ovat olleet koko olemassaolonsa ajan suuri haaste suomalaisessa yhteiskunnassa. Koska nämä ikäluokat ovat poikkeuksellisen suuria ja vastaavasti viime vuosikymmenten syntyvyys on ollut vähäistä, väestömme on vanhentunut muita Euroopan maita nopeammin. Vuosituhannen vaihteen jälkeen ikäluokat ovat olleet todella pieniä ja nämä ikäluokkien kokoerot johtavat siihen, että Suomessa tulee olemaan työelämässä huomattavasti enemmän senioriväestöä kuin junioreja. (Ilmarinen 2005, 44–45.)

Pian suurilla ikäluokilla on takanaan pitkä työura ja edessään ajatukset eläkkeestä. Monet heistä ovat olleet työelämässä vähintään 35 vuotta ja suuri osa heistä on työskennellyt julkisella sektorilla. Suurilla ikäluokilla on usein melko nuorekas kuva itsestään ja he kokevat olevansa edistyksellisiä. Samaan aikaan nuoret voivat pitää heitä kuitenkin

lukkiutuneena sukupolvena, taloudellisena taakkana yhteiskunnalle sekä esteenä uusiutumiseen. Todellisuudessa suuret ikäluokat eivät ole tulonsiirtojen kohteena ja maksavat myös eniten veroa. (Ilmarinen 2005, 46–47.)

Kaikki suuret ikäluokat ovat jo täyttäneet 65 vuotta ja heistä jäljelle jääneistä toimii työelämässä vielä noin kymmenesosa. Pääosin suuret ikäluokat jäivät eläkkeelle kuutena tai seitsemänä edellisvuotena. Joka vuosi heitä oli 15 000–30 000 henkilöä enemmän kuin aikaisempina vuosina ja miltei 100 000 henkilöä enemmän kuin vuosituhannen alussa vastaavana aikana. Vuosituhannen vaihteen molempina puolina pelättiin sitä, että suurten ikäluokkien eläköitymisestä aiheutuisi työvoimapulaa. Sitä ei kuitenkaan koskaan tapahtunut. (Ala-Mettälä 2015.)

Suurten ikäluokkien mukanaan tuomat muutokset merkitsevät samalla myös uusia mahdollisuuksia. Koska työvoima on vanhempaa, organisaatioissa sijoitetaan enemmän työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Samalla ikärakenteiden muutos uudistaa organisaatioita ja tuottaa kilpailuetua eri-ikäisten työyhteisöille, koska kokemus ja tuoreet näkemykset saatetaan yhteen. Suurten ikäluokkien eläköityminen tarjoaa lisäksi organisaatioille hyvät mahdollisuudet arvioida töitä ja tapaa tehdä niitä. (Ilmarinen 2005, 31.)

2.2 Erilaiset sukupolvet työyhteisössä

Työyhteisössä voi toimia samaan aikaan kolme eri sukupolvea. Kaikilla heillä on erilaisia arvoja, tarpeita, mahdollisuuksia ja odotuksia. Esimiehen tulee kohdella työntekijöitä niin, että yhteistyö on sujuvaa ja tavoitteet toteutuvat. Se ei kuitenkaan ole helppoa, koska työyhteisössä toimitaan usein mieluiten omanikäisten kanssa. Keskimääräistä iäkkäämpi työnantaja ei myöskään välttämättä ymmärrä helposti nuoria työntekijöitä, joilla on aivan eri kriteerit kuin hänellä itsellään. Arvot ovat ajankuva ja ikääntyville työntekijöille on tyypillistä, että työ on elämän tärkein arvo. (Jabe 2015, 113, 192.)

Työelämässä toimivia sukupolvia jaotellaan hieman eri tavoin ikäryhmiin, mutta pääpiirteittäin kuitenkin samalla kaavalla. DuBrin (2012, 37) jaottelee sukupolvet 1946–1965 syntyneisiin suuriin ikäluokkiin, 1961–1980 syntyneeseen X-sukupolveen ja 1981–2002 syntyneeseen Y-sukupolveen. Kaikilla näillä sukupolvilla on työelämässä erilaisia piirteitä ja mielipiteitä esimerkiksi teknologiaan, työpaikan hierarkiaan ja palkitsemiseen liittyen.

Suuret ikäluokat käyttävät teknologiaa välttämättömänä työkaluna, mutta eivät itse teknologian vuoksi. He arvostavat työpaikallaan hierarkiaa ja itsenäistä työskentelyä sekä ovat vahvasti ura-orientoituneita. Suuret ikäluokat myös noudattavat sääntöjä ja ovat erityisen lojaaleja organisaatiotaan kohtaan. He pitävät tärkeänä diplomatiaa ja tahdikkautta ja hakevat ensisijaisesti pitkäaikaista työpaikkaa. Vaikka suuret ikäluokat ovat halukkaita toimimaan oma-aloitteisesti, he ovat myös usein suostuvaisia hyväksymään toisten laatimat säännöt ja ehdotukset. He näkevät palkitsemisen positiivisena seurauksena hyvin tehdystä työstään ja palkintona siitä, että ovat senioreja. Suuret ikäluokat tekevät useita työtehtäviä tai muita asioita samanaikaisesti muiden työntekijöiden läsnä ollessa vain silloin, kun se on välttämätöntä. (DuBrin 2012, 37.)

X-sukupolven työntekijät ovat älykkäitä käyttämään teknologiaa ja pitävät tiimityötä todella tärkeänä. He eivät pidä hierarkiasta työpaikalla, vaan ovat lojaaleja omalle uralleen ja ammatilleen. X-sukupolvi arvostaa joustavaa työaika ja on suora ja avoin keskusteluissa. Tämän sukupolven työntekijät hyväksyvät pitkäaikaisen työpaikan, jos elämäntilanne on oikea siihen. He ottavat vastaan palautetta ja kyseenalaistavat melko usein, miksi asiat pitää tehdä tietyllä tavalla. He myös odottavat toistuvaa palkitsemista ja ovat mukavuusalueellaan tehdessään useita tehtäviä samanaikaisesti muiden työntekijöiden edessä. (DuBrin 2012, 37.)

Y-sukupolven työntekijät ovat X-sukupolven tavoin älykkäitä teknologian kanssa ja he jopa kyseenalaistavat tavanomaisen teknologian, kuten sähköpostin, tarpeellisuuden. He pitävät tiimityötä erittäin tärkeänä ja ovat todella orientoituneita toimimaan tiimeissä. He eivät pidä hierarkiasta, vaan ajattelevat kaikkien osallistumisen olevan tärkeää. Y-sukupolven edustajat odottavat työpaikaltaan joustavaa työaika ja he ovat todella lojaaleja omalle uralleen. He tuntevat, että he ovat ansainneet saavuttaa kaikki tavoitteensa, joita ovat asettaneet omalle uralleen. He ovat myös todella suoria keskusteluissa ja näkevät muut organisaatiot mahdollisuutena parempaan työpaikkaan uudessa firmassa. Y-sukupolven työntekijät tarvitsevat työstään palautetta ja kyseenalaistavat jatkuvasti, miksi asiat tehdään, kuten tehdään. He tuntevat ansaitsevänsä työstään palkintoja ja ylennyksiä. Lisäksi he saattavat olettaa, että useiden asioiden samanaikainen suorittaminen, esimerkiksi musiikin kuuntelu työtä tehdessä, on hyväksyttävää. (DuBrin 2012, 37.)

Seuraavana haastajana edellisille sukupolville työelämässä on Z-sukupolvi, joka on syntynyt 2000-luvulla. He ovat uusi työntekijäskupolvi, joka arvostaa työssään muun muassa pelillisyyttä, leikkimielisyyttä, nopeutta, verkostoja ja rehellisyyttä. Tärkeitä arvoja heille ovat vapaus ja yksilöllisyys. He haluavat ottaa vastuun omasta elämästään itselleen ja samalla poistaa organisaatioiden tai esimiesten vastuun omasta urakehityksestään. He ovat myös muita sukupolvia valmiimpia vaihtamaan työpaikkaansa, jotta he kehittyvät työssään ja kasvavat ammattilaisina. (Lavas 2013.) Z-sukupolvi ei muista aikaa ennen Internetiä tai matkapuhelimia, joten edistynyt teknologian käyttö työelämässä on heille itsestäänselvyys. Työssään he arvostavat haasteita, eivätkä he pidä käskytyksestä. Heille on myös selvää, että maailma on monimutkainen ja epävarma. Vaikka syntymävuosia tai sukupolvia ei tulisi ottaa liian vakavasti, on kuitenkin totta, että se maailma, jossa ihminen kasvaa aikuiseksi, kulkee koko elämän ajan mukana. (Saarikoski 2014.)

2.3 Ikääntyvä työyhteisö

Huolimatta siitä, että ikääntymistä ja vanhenemista käytetään usein arkikielessä synonyymeina, ne kuitenkin tarkoittavat osittain eri asiaa. Ikääntymisellä tarkoitetaan kromologista ikääntymistä eli sitä, että ikääntyminen alkaa jo syntymästä kestäen koko ihmisen elinkaaren. Vanheneminen puolestaan tarkoittaa yksilöllistä vanhenemisprosessia, johon vaikuttavat ihmisen perimä ja ympäristö. Mitä vanhemmaksi ihmiset tulevat, sitä enemmän esiin tulevat yksilölliset eroavaisuudet. (Ilmarinen 2005, 60.)

Ikää voidaan lähestyä usealta kannalta. Ihmisen biologinen ikä perustuu syntymävuoteen ja on hyvin konkreettinen. Sosiaalinen ikä taas liittyy kulttuurissa eläviin ja muodostettuihin käsityksiin iästä ja eri-ikäisistä ihmisistä. Biologinen ikä kertoo ihmisen iän vuosina, mutta ei kuitenkaan tuo esille sitä, kuinka pätevä tai kyvykäs ihminen on tai millaiseksi hän tuntee itsensä. Siihen, kuinka ikä kulloinkin koetaan, vaikuttavat omat ja toisten ihmisten asenteet ja ajattelumallit. Nämä ajattelumallit ovat usein pohjana siihen, mikä nähdään oikeaksi iäksi erilaisille asioille, kuten työn tekemiselle. (Kiviranta 2010, 16.)

Kun luokitellaan ikääntyvää työntekijää, rajana on pidetty usein 45 ikävuotta. Sitä ikää vanhempia on pidetty toisaalta erityisen huolenpidon kohteena, mutta taas toisaalta he ovat kohdanneet myös ikäsyrrjintää. Tämä ikäraja on syntynyt käytännön ja tutkimusten

tuloksista, vaikka onkin vain ikään kuin veteen piirretty viiva. 40–50-vuotiaassa työvoimassa alkaa nimittäin jo näkyä toimintakyvyn ja terveyden konkreettisia muutoksia, jotka vaikuttavat yksilön voimavaroihin. Tämä puolestaan vaikuttaa ihmisen työkykyyn ja jaksamiseen. Samassa iässä on kuitenkin myös hyvät mahdollisuudet vaikuttaa tilanteeseen ja ehkäistä ongelmia, jotka voisivat tulla ikääntymisen myötä. (Ilmarinen 2005, 60.)

Suomalaiset ovat yhä pidempään töissä ja tilastojen mukaan eläkkeelle jäädään keskimäärin 61-vuotiaana. Työelämään tulee vuosittain 10 000 nuorta vähemmän kuin mitä toisesta päästä lähtee eläkkeelle. Tämä kertoo suuresti työelämässä meneillään olevasta sukupuolimurroksesta. Uskomus siitä, että työteho ja nuoruus korreloivat vahvasti keskenään, ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Saksassa tehdyn tutkimuksen mukaan 45–49-vuotiaat ovat tuottavampia työntekijöitä, koska he ovat tottuneet noudattamaan työpaikan yhteisiä pelisääntöjä ja toimivat pitkäjänteisemmin kuin nuoret. Ikääntyvillä työntekijöillä on myös arvokasta kokemusta itse työstä ja työyhteisöstä. (Jabe 2015, 61–62.)

Ikääntymisestä puhutaan usein melko negatiiviseen sävyyn ja ikärasismia esiintyy. Ensimmäinen keino ikäsyörimisen kitkemiseen on asennemuutos. Ikääntyvien työntekijöiden kokemusta täytyy pitää positiivisena asiana ja heille on annettava se arvo, joka heille kuuluu. Ikäsenteista ei kuitenkaan voi syyttää pelkästään työnantajaa. Myös ikääntyvän työntekijän tulee pitää ammattitaitoaan jatkuvasti yllä ja päivittää omaa osaamistaan. Kun työ muuttuu, tarvitaan uudenlaisia taitoja. On totta, että ihminen muuttuu iän myötä: kasvaa henkisesti mutta myös heikkenee fyysisesti. Usein kiinnitetään huomiota pelkän fyysisen suorituskyvyn alenemiseen ja silloin ikääntymisestä tulee negatiivinen asia. Tyypillisiä ikääntyvien työntekijöiden ominaisuuksia ovat viisaus, ahkeruus, sitoutuneisuus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan. (Jabe 2015, 109–114.)

Ikääntyvään työyhteisöön liittyy strategisia kysymyksiä. Organisaation ikästrategian rakentaminen käynnistyy yleensä siitä, että tiedetään oma ikärakenne tänään ja sen ennuste esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päähän nykyhetkestä. Jos työpaikan keski-ikä nousee viidessä vuodessa viisi vuotta tai kymmenessä kymmenen, se on usein hälyttävä mutta samalla myös hyvän työpaikan merkki. Eri ikäryhmistä löytyy erilaista osaamista, mutta toisaalta henkilöstön korkea keski-ikä voi tarkoittaa, että nuorten taidoista on pulaa. Jos henkilöstön eri-ikäisyys osataan hyödyntää oikein, se on yritykselle

valttikortti. Toinen tärkeä ikääntymiseen liittyvä strateginen kysymys on hiljaisen tiedon siirto sukupolvilta toisille. Sen siirtämisessä on tärkeää ottaa huomioon kaksisuuntaisuus – tiedon siirto nuorilta senioreille ja toisinpäin. (Ilmarinen 2005, 70.)

2.4 Ikäjohtaminen

1990-luvun puolivälin aikoihin lisääntyi huoli työvoiman riittävydestä ja samalla myös varhainen eläköityminen tuli yleisemmäksi. Tällöin työyhteisöissä alettiin kaivata ikäjohtamista, jonka syntyyn vaikuttivat myös erilaiset ikäasenteet. Nykypäivänä ikäjohtaminen on tärkeä osa organisaatioiden johtamista ja sen merkitys on myös huomioitu hallitusohjelmassa, jonka mukaan työpaikoilla tulee edistää ja vahvistaa ikäjohtamisen periaatteiden toteutumista päivittäisen johtamisen keinoin. Monissa organisaatioissa ikäjohtaminen on toteutettu hyvin ja pääasia onkin, ettei ikäpolitiikka jää organisaatioissa vain hienojen puheiden tasolle. (Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry 2012.)

2.4.1 Ikäjohtamisen määritelmä

Ikäjohtaminen eli eri-ikäisten ihmisten johtaminen tarkoittaa sitä, että iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuva erilaisuus huomioidaan johtamistyyliessä ja esimiestyössä käytettävissä keinoissa. Tämän lisäksi ikäjohtamisessa painottuu myös työntekijöiden erilaisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen niin esimiestyössä kuin kehittämisessäkin. Ikäjohtaminen voidaan nähdä siis tietynlaisena asenteena ja ajattelumallina sekä johtamisen erilaisina keinoina ja tyyleinä. Perusta eri-ikäisten johtamiselle on se, että organisaation johto tuntee työntekijänsä ja heidän erilaiset kykynsä. Kun vahvuudet tunnistetaan, työstä saadaan enemmän irti ja työssä kehittyminen on entistä mielekkäämpää. (Kiviranta 2010, 13, 32, 71.)

Ikäjohtaminen tarkoittaa sitä, että ikäsidonnaiset tekijät huomioidaan ja ikätietoutta hyödynnetään henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ikäjohtamisen tavoite onkin hyödyntää eri-ikäisten työntekijöiden osaamista ja ennaltaehkäistä työkyvyn heikkenemistä tai työkyvyttömyyttä. Ikäjohtaminen on osa arkipäivän organisaation johtamista, eikä muusta johtamisesta erillinen asia. Sen lähtökohdat voivat olla eri organisaatioissa erilaiset, kuten esimerkiksi osaamispääoman säilyttäminen tai työurien pidentäminen. Jos

lähtökohta on osaamispääoman säilyttämisessä, huolehditaan organisaatiossa kokeneiden työntekijöiden osaamisesta ja hiljaisen tiedon siirtymisestä. (Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry 2012.)

Erilaisia ikäsidonnaisia tekijöitä ovat esimerkiksi vanhenemiseen liittyvät terveyden muutokset, toimintakyvyn muutokset sekä psyykkinen ja sosiaalinen kehitys, jota on tapahtunut koko elämänkulun ajan. Työntekijän voimavaroihin vaikuttavat fyysisen kunnon lisäksi työuran vaihe, työkokemus, elämäntilanne ja psyykkinen kehitys. Ikääntyminen saattaa johtaa työkyvyn heikkenemiseen, mutta toisaalta se voi myös vahvistaa työyhteisön voimavaroja. Näihin ikäsidonnaisiin tekijöihin siis kiinnitetään runsaasti huomiota ikäjohtamisessa. (Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry 2012.)

Ilmarisen (2012, 2) mukaan ikäjohtamisessa voidaan erottaa kahdeksan erillistä osaluuetta. Niiden mukaisesti:

1. Pyritään parempaan ikääntymisen tuntemukseen.
2. Ikäasenteet ovat oikeudenmukaisia.
3. Ikäjohtaminen on johtajien ja esimiesten keskeinen tehtävä ja velvollisuus.
4. Ikäjohtaminen sisällytetään osaksi henkilöstöpolitiikkaa.
5. Työkykyä ja tuottavuutta edistetään työpaikoilla.
6. Työyhteisöissä pyritään elinikäiseen oppimiseen.
7. Työjärjestelyt tehdään iän mukaisesti.
8. Työntekijöille taataan arvokas ja turvallinen siirtyminen eläkkeelle.

Ikäjohtamisen ydin on siinä, että pystytään ajattelemaan hieman pidemmällä aikavälillä. Huippuosaaminen ei kehity vuodessa tai parissa, vaan osaamisen kehityksen aikana työntekijä ehtii usein vanhentua ja tämä seikka täytyy hyväksyä. Eri-ikäiset työntekijät odottavat esimieheltään hyvin erilaisia asioita, joten ikäjohtaminen nähdään usein mahdollisuuden antamisena erilaisille ihmisille. Se, että eri-ikäisten ihmisten kapasiteetti pystytään täysimittaisesti hyödyntämään, asettaa johdolle suuren haasteen. Tämän vuoksi henkilöstö ei voi olla esimiehelle vain yhtä ja suurta massaa, vaan esimiehen tulee tunnistaa erilaiset vahvuudet etteivät erikoisvoimavarat jää piiloon. (Jabe 2015, 115, 122–124.)

Ikäjohtamisen hyviä lähtökohtia ovat henkilöstön toimintakyky ja vahvuudet, koska niiden varaan rakentuu myös muussa elämässä selviytyminen. Kun vahvuuksia käytetään

ja kehitetään, luodaan samalla perusta työssä kehittymiselle ja uuden oppimiselle. Työntekijän vahvuudet ovat myös perustana hyväksytyksi tulemisen ja arvostuksen tunteille ja nämä puolestaan mahdollistavat työssä entistä pidempään jaksamisen. Esimiehen asenne on myös ikäjohtamisessa tärkeää. Realistinen pohja eri-ikäisten johtamiselle saadaan, kun esimiehen arviot ovat ikäneutraaleja ja todelliseen työkykyyn perustuvia. (Kiviranta 2010, 31–32.)

2.4.2 Ikäjohtaminen käytännössä

Ikäjohtamisen kehittäminen lähtee liikkeelle oman organisaation tilanteesta ja se on hyvin käytännönläheistä työtä. Jotta uusia käytäntöjä voidaan kehittää ja omaksua, esimiehet ja eri-ikäiset ihmiset on saatava tekemään töitä yhdessä. Organisaation ikäjohtamisen edellytykset rakennetaan sekä strategisella että järjestelmätasolla. Jos ylin johto ei näe eri-ikäisyyden roolia ja merkitystä henkilöstön jaksamisen ja sitoutumisen sekä organisaation tuottavuuden taustalla, käytännön toimenpiteitä on hankalaa suorittaa. (Kiviranta 2010, 72.)

Tärkeintä eri-ikäisten johtamisessa on osaamisen yhteensovittaminen. Hyvä johtaja näkee organisaation sisäisen erilaisuuden voimavarana ja arvostaa kaikkia työntekijöitä. Jokaisen työntekijän tulisi tehdä työtä, joka vastaa hänen omaa osaamistaan ja samalla osaamista tulee kehittää jatkuvasti. Ikäohjelmat ja ikäjohtaminen tukevat myös pidempään työssä jaksamista. Käytännön ikäjohtamisessa pohditaan esimerkiksi sitä, miten eri ikäryhmien osuus tasataan organisaatiossa, miten avainosaamista siirretään organisaatiosta lähtijöiltä nuoremmille työntekijöille, miten kokeneita työntekijöitä motivoidaan jatkamaan pidempään työssään ja mistä osaavia seuraajia voidaan rekrytoida. (Valtiokonttori 2013.)

Ensimmäinen askel ikäjohtamisessa on erilaisuuden ymmärtäminen. Seuraava askel on hyödyntää tätä erilaisuutta. Johtaja auttaa organisaatiota voimaan hyvin ja menemään eteenpäin, joten hän tarvitsee kykyä hyväksyä eri-ikäiset ja erilaiset ihmiset ja kääntää tämä organisaatiolle voimavaraksi. Senioreilla on usein valtavasti kokemusta ja perspektiiviä asioihin, kun taas nuorilla työntekijöillä on paljon uusia ideoita ja intoa. Vaikka tietty toimintatapa olisi itselle luontaista, voi myös oppia ymmärtämään ja kehittämään taitojaan ja sitä kautta uusiutua työssään. Ikäjohtaminen myös edistää eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Jos johtaja keskittyy vain yhteen

ryhmään, muut voivat kokea, ettei heistä välitetä. Elämänkulun johtamisen tulisikin olla osa organisaation henkilöstöstrategiaa. Sekä nuorten että vanhojen työssä jaksamiseen auttavat toimiva työympäristö, hyvä työyhteisön ilmapiiri, mielekäs työ, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työntekijöiden väliset toimivat sosiaaliset suhteet. (Jabe 2015, 121, 151, 193.)

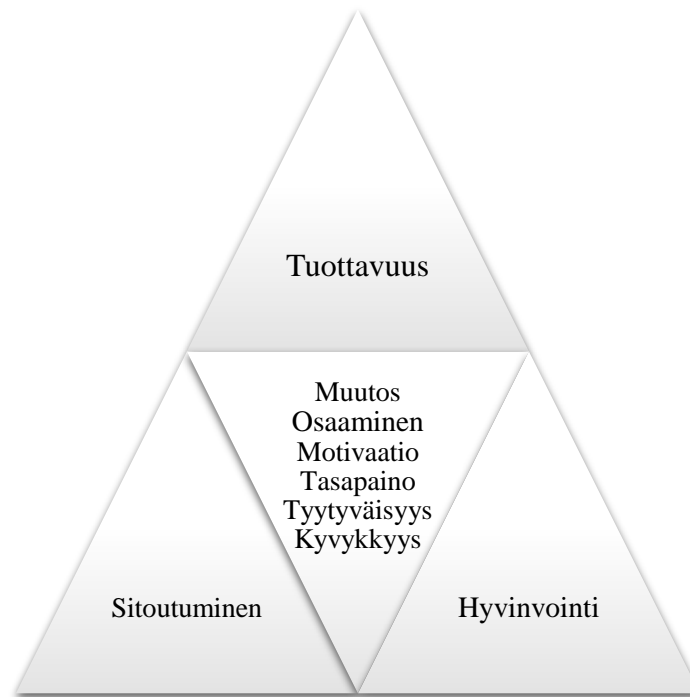
Ikäjohtaminen tarkoittaa johtajan asenteen lisäksi myös käytännön toimia. Siinä eri-ikäiset työntekijät laitetaan toimimaan yhdessä, otetaan huomioon työntekijöiden työkyky ja voidaan tarvittaessa joustaa työajoissa. Ennen kaikkea esimiehen tulee käytännössä arvostaa eri-ikäisten työntekijöiden erilaisuutta ja tuoda heistä parhaat puolet esiin työssä. Suosituksia esimiehelle ikäjohtamiseen ovat muun muassa se, että ikäsyrjintään tulisi ottaa nollatoleranssi ja työkuormitus tulisi määritellä yksilöllisesti työkyvyn mukaan. Ikääntyvien työntekijöiden terveyden edistämistä tulisi tehostaa ja tarjota kaikille työntekijöille elinikäisen oppimisen mahdollisuus. Samalla ikäjohtamisessa tulisi ottaa huomioon se, että työhyvinvointia tuettaisiin ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä parannettaisiin. Erityisen tärkeää on ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanne, työkyky ja arvot. (Jabe 2015, 197–212.)

Nuoret työntekijät ovat usein ryhmänä yhtenäisempi kuin ikääntyneet työntekijät, koska heidän kokemuksensa on vielä melko lyhyt ja suppea. Kokeneilla työntekijöillä on sen sijaan vaihteleva ja pitkä kokemus erilaisista tilanteista ja työtehtävistä. Sen vuoksi iäkäämmillä työntekijöillä on oman ikäryhmänsä sisällä enemmän eroavaisuuksia. Jos johtaja ajattelee asenteellisesti nuorista tai kokeneista työntekijöistä, heikentää hän samalla työyhteisön toimivuutta ja yksittäisten työntekijöiden suoriutumista. Työyhteisöissä vallitseviin käsityksiin peilataan myös usein omaa käyttäytymistä. Sen vuoksi käytännön ikäjohtamisessa on erittäin tärkeää ottaa huomioon kaikkien työntekijöiden samanarvoinen kohtelu. (Kiviranta 2010, 13–17.)

2.4.3 Ikäjohtamisen hyödyt

Kivirannan (2010, 33) mukaan ikäjohtamisen hyötyjä ovat tuottavuus, hyvinvointi ja sitoutuminen. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin taustalla piilee ihmisten motivaatio onnistua ja tehdä työtä sekä osaamisen myönteinen näkeminen ja sen hyödyntäminen. Työyhteisön tuottavuus ja hyvinvointi syntyvät, kun puitteita ja menetelmiä kehitetään.

Myös kolmas ikäjohtamisen hyöty eli sitoutuminen liittyy samoihin tekijöihin. Sitoutuva työntekijä haluaa panostaa itseensä ja työhönsä, joten sitoutuminen tukee työn ja osaamisen kehittämistä. (Kiviranta 2010, 33.) Kuvassa 1 on esitetty, kuinka kaikki kolme ikäjohtamisen hyötyä perustuvat samankaltaisiin tekijöihin.



KUVA 1. Ikäjohtamisen hyödyt (Kiviranta 2010, 34)

Organisaation on saavutettava sille asetetut tavoitteet riippumatta siitä, mikä sen muoto on tai mikä on sen liiketoiminnan luonne. Työntekijöiden työpanos on merkittävä tuottantotekijä ja työn tuottavuutta parannetaan työntekijöiden sekä heidän johtamisensa kautta. Tuottavuudessa pitäisikin keskittyä siihen, miten työntekijöitä johdetaan ja kehitetään, jotta pystytään tuottamaan enemmän. Tuottavuus syntyy kyvykkyyden, tilanteen ja motivaation yhteisvaikutuksesta. Ikäjohtamisen sanoman ydin on se, että ihmiset ovat eri-ikäisyytensä ja kokemustensa vuoksi erilaisia. Erilaisilla osaamisilla ja motivaatioilla varustettuja työntekijöitä tulee johtaa siis tilanteen edellyttämällä tavalla. (Kiviranta 2010, 33–34.)

Nykyään työsuhteet eivät välttämättä tarjoa turvallisuutta tai jatkuvuutta, mutta osaamista ja kyvykkyyttä tarvitaan. Sen vuoksi sitoutuminen on entistäkin tärkeämpää. Nuoria työntekijöitä pyritään sitouttamaan organisaatioon, koska ensimmäisten työvuosien investoinnit suhteessa tuottavuuteen ovat merkittäviä. Toisaalta kokeneiden ammatti-

laisten halutaan myös sitoutuvan ja jatkavan nykyisessä työssään, koska heihin on investoitu jo monia vuosia. Koko organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä omaksuu organisaation arvot, haluaa panostaa organisaation eteen ja haluaa pysyä sen jäsenenä. Sitoutumisen hyödyntämistä tehostavat esimerkiksi esimiesten kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen, oikeanlaisen johtamistyylin käyttö, työn eri merkitysten ymmärtäminen ja työuran johtaminen. (Kiviranta 2010, 41–43.)

Kolmas ikäjohtamisen hyöty on hyvinvointi, jolla on suuri merkitys työssä oleville ihmisille. Kun työntekijät ovat hyvinvoivia, haluavat he tehdä työnsä hyvin ja pitää huolta kyvyistään. Tällöin työntekijät myös tuottavat paremmin. Hyvinvoinnista eli esimerkiksi työkyvystä, jaksamisesta ja osaamisesta huolehtiminen mahdollistaa työntekijöiden aktiiviset ja monipuoliset työvuodet. Hyvinvoinnin rakentamista voidaan tukea esimerkiksi tukemalla jaksamista, poistamalla uupumisen syitä ja lisäämällä voimavarojen ja haasteiden tasapainoa. (Kiviranta 2010, 45–47.)

Myös Ilmarinen (2012, 6) on eritellyt ikäjohtamisen tuottamia hyötyjä erityisesti kustannus–hyötyanalyysin avulla. Hänen mukaansa esimerkit, joita on saatu hyvien käytäntöjen kautta, osoittavat, että työkyvyn edistämisestä saatu hyöty on suurempi kuin kustannukset, joita aiheutuu investoitaessa siihen. Ikäjohtamisen avulla ikään liittyvät ongelmat vähentyvät, työilmapiiri ja tuottavuus paranevat ja työntekijät pystyvät jatkamaan tuottavaa työskentelyään. Kustannus–hyötyanalyysi on osoittanut, että sijoitetun pääoman tuottoprosentti voi olla tässä tapauksessa erittäin hyvä ja yhden euron tuotto voi olla muutaman vuoden kuluttua kolmesta viiteen euroa. Tämä perustuu tuottavuuden paranemiseen ja sairauslomien sekä työkyvyttömyyskustannusten vähentymiseen. (Ilmarinen 2012, 6.)

2.5 Ikäjohtamisen erilaiset muodot

Ikäjohtamista voidaan tutkia erilaisista näkökulmista. Yhteiskunnan näkökulmasta se on kansantaloudellinen kysymys, joka asettaa myös ongelman eläkekustannusten hallinnalle. Työntekijän näkökulmasta katsottuna ikäjohtamisen nähdään vaikuttavan ikääntymiseen, työkykyyn, työn arvostukseen ja yksilön omiin asenteisiin ikääntymistä kohtaan. Yrityksen näkökulmasta ikäjohtamisen avulla voidaan johtaa henkilöstöresursseja, ylläpitää osaavaa työvoimaa, parantaa kilpailukykyä ja taloudellisuutta sekä estää kokemuseräisen osaamisen katoaminen yrityksestä. (Halme 2011, 25.) Erilaisten

näkökulmien lisäksi ikäjohtamiseen liittyy erilaisia muotoja. Ikäjohtamista voidaan toteuttaa eri-ikäisten työtä ja työuria, osaamista ja hiljaista tietoa johtamalla.

2.5.1 Eri-ikäisten työn ja työurien johtaminen

Työn hallinta ei ole enää mahdollista pelkästään työntekijöiden omin voimin, koska työn luonne on muuttunut. Esimiesten työpanosta tarvitaan yhä enemmän esimerkiksi työn organisointiin, suunnitteluun, ohjaukseen ja kehittämiseen. Koska työntekijöiden osaaminen ja voimavarat ovat korostuneet, organisaatioissa tulisi pystyä rakentamaan erityisesti yksilöllisiä työsuhteita. Oikein mitoitettu työ saa aikaan parhaat tulokset ja työssä pitkään jaksamisen, joten ikäjohtamisessa tarvitaan työn määrällistä ja laadullista pohdintaa. Työn tulee olla sellaista, että se tukee työntekijän omia tavoitteita sisällöllisesti, koska muuten työntekijä voi uupua ja turhautua työhönsä. Sen vuoksi on tärkeää rakentaa työn erilaisista merkityksistä mahdollisimman syvälinen kuva. (Kiviranta 2010, 73–74.)

Myös työn määrällisen puolen tulee olla kunnossa. Liian suuri tai liian pieni työmäärä aiheuttaa paineen, joka uuvuttaa ja vie voimia. Eri-ikäisten osaamista ja voimavaroja vastaavat työmäärät tulisi saada sovittua ja työmäärät muotoiltua uudelleen. Eri-ikäisten työn johtamiseen liittyy paljon haasteita. Nuorilla voi olla liian suuri liikkuvuus toisiin organisaatioihin tai ikääntyvät työntekijät poistuvat liian aikaisin organisaatiosta. Tähän voidaan vaikuttaa niin, että nuorten työtä kehitetään kokonaisvaltaisesti, jotta jatkuvuus saavutetaan ja työn määrää ja laatua kehitetään niin, että jaksaminen paranee ja työmotivaatio säilyy. (Kiviranta 2010, 74–75.)

Eri-ikäisten työn johtamiselle on tarve, koska työelämässä koetaan muutoksia, työt ja niiden sisällöt ovat muuttuvia ja resurssit ovat hyvin yksilöllisiä. Kun kokenut työntekijä ikääntyy, hänen tarpeensa lisääntyvät ja organisaatioilla on haaste yhdistää tuottavalla tavalla itse työ ja erilaiset työntekijät. Eri-ikäisten työn johtaminen koostuu työstä, työntekijästä ja työsuhteesta. Työlle tulisi löytää merkitys, joka sitouttaa ja motivoi työntekijää ja työn määrän täytyy olla suhteessa työntekijän voimavaroihin. Eri-ikäisten työn johtamisessa on myös tärkeää huomioida, että työntekijän on pystyttävä vaikuttamaan työhönsä, saatava toimia hyvässä työporukassa, koettava arvostusta ja saatava kokea, että hänen omat arvonsa toteutuvat työssä. (Kiviranta 2010, 104.)

Työuran pituuteen vaikuttaa työntekijän koko elämä. Jos työrooli ei ole tasapainossa muiden elämän roolien kanssa, työntekijä ei todennäköisesti halua jatkaa työtään. Yhteiskunnallisessa keskustelussa puhutaan paljon enemmän yleisistä tutkimustuloksista ja eläkejärjestelmistä, kuin siitä, mitä eri-ikäiset työntekijät työelämässä tuntevat. Työurien jatkamiskeskustelussa tulisikin keskittyä enemmän yksilöihin ja heidän kokemuksiinsa. Eri-ikäisten työurien johtamisessa kiinnitetään huomiota siihen, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa yritysten ja yksilöiden tulevaisuuteen. Jotta nuoret jaksavat paremmin ja konkarit jatkavat pidempään työurallaan, kannattaa lisätä tulevaisuusorientaatioita sekä myönteistä ajattelua, työurien tietoista suunnittelua ja tasapainoa. (Kiviranta 2010, 132–133.)

2.5.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tehtävänä on varmistaa, että organisaatiosta löytyy nyt ja tulevaisuudessa riittävän paljon oikeanlaista osaamista. Osaamisen johtaminen on haastava ja monimutkainen kokonaisuus, koska liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja kaikkien sen palasten tulee liikkua yhdessä joustavasti. Osaamisen johtamisella tulee olla selvä strateginen suunta ja toimivat käsitteet sekä käytännöt. Sen tulee olla keskeinen osa arkipäivän johtamista, eikä vain tietty osa henkilöstöhallinnon työtä. (Hay Group 2016.)

Kun osaamista johdetaan, tärkeää on hahmottaa koko johtamiskokonaisuus ja eri tehtävät osana sitä. Osaamisen johtaminen on lähempänä esimiestä ja työntekijää, kun se on osa työn tekoa ja sen kehittämistä. Eri organisaatioissa osaaminen on erilaista, joten myös osaamisen kehittämiset tarpeet ovat erilaisia. Eri-ikäisten osaamisen johtamisessa tärkeää on tietoinen ja systemaattinen työskentely organisaation tavoitteiden mukaisesti. Liiketoiminnan tavoitteet ovat samalla myös tavoitteita osaamisen kehittämiseksi. Osaamista ei ole varaa pitää käyttämättömänä tai ylimääräisenä. Osaamisen johtaminen on vahvasti sidoksissa myös muihin ikäjohtamisen muotoihin. Esimerkiksi urasuunnittelukäytäntöjen parantaminen auttaa pidentämään työuria, mutta tukee myös samalla työntekijöiden osaamisen kehittymistä pitkäjänteisesti. (Kiviranta 2010, 136, 144, 160.)

Strategian, osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen välinen toimiva yhteistyö on todella tärkeää. Jos ei ole yhteistä liiketoiminnan suuntaa, ei ole myöskään tietoa

tarvittavasta osaamisesta. Osaaminen ei ole itsestäänselvyys, mutta ilman sitä on hankalaa tehdä töitä. Kun esimies johtaa työtä hyvin, johtaa hän myös osaamista hyvin. Osaajat ovat erilaisia, minkä vuoksi erilaisia kehittymisen keinoja tarvitaan paljon. Osaaminen ja sen johtaminen ei ole pelkästään tietämistä tai puhumista, vaan myös taitamista ja tietämistä. (Kiviranta 2010, 161.) Ikääntyminen ei ole este oppimiselle, mutta se vaikuttaa kykyyn vastaanottaa uutta tietoa ja käsitellä sitä. Senioreiden oppimisen tukemisessa tärkeitä tekijöitä ovat eteneminen omaan tahtiin, kytkentä aiempaan, asenne, opitun testaaminen, virheiden salliminen, aktiivinen oppimistyyli, hyvä ilmapiiiri ja rauhallinen oppimistilanne. Erityisesti käsitys itsestä oppijana ja asenne vanhenemiseen ovat ratkaisevia. (Ilmarinen ym. 2003, 130–131.)

2.5.3 Hiljaisen tiedon johtaminen

Taitava työntekijä hallitsee automaattisesti erilaiset työn osaamisalueet. Hän tietää asiakkaat, ymmärtää heidän tarpeensa, tekee työnsä sujuvasti ja ymmärtää työn kokonaisuuden. Lisäksi hän on osa laajaa verkostoa, jota hän pystyy käyttämään suoriutuakseen työstään entistä paremmin. Osaamisen johtaminen keskittyy liian usein näkyvään tietoon ja osaamiseen. Organisaatioissa tulisi ottaa entistä paremmin huomioon kokemukseen, taitotietoon ja hiljaiseen tietoon liittyvät seikat. Tärkeitä keinoja tähän ovat esimiesten arvostus, hiljaisen tiedon tunnistaminen, näkyväksi tekeminen ja siirtäminen. (Kiviranta 2010, 162–163.)

Hiljainen tieto on nostettava tietoisuuteen ja tehtävä näkyväksi. Sen dokumentoinnissa keskitytään kuvaamaan sitä esimerkiksi kuvallisin tai sanallisin keinoin. Hiljaisen tiedon jakamista tuetaan monipuolisilla työtavoilla ja siinä hyödynnetään erilaisuutta ja sosiaalisuutta. Hiljaisen tiedon sisäistämisessä käytetään työn syventämiseen liittyviä keinoja, joiden avulla harjaannutaan uusien tietojen tai taitojen käyttöön. Johdettaessa hiljaista tietoa on tärkeää ymmärtää, että sille pitää ja voidaan tehdä jotakin. Kokeneiden ja osaavien työntekijöiden poislähtö organisaatiosta saa aikaan vajeen, johon voidaan vaikuttaa johtamisella. Hiljaisen tiedon siirto on usein vaikeaa olemassa olevista työkäytännöistä tai ikärakenteista johtuen, jolloin esimiehen rooli korostuu. Samalla myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys on todella suuri hiljaista tietoa johdettaessa. (Kiviranta 2010, 199–200.) Luvussa 3 kuvataan tarkemmin hiljaisen tiedon luonnetta ja sen johtamista.

3 HILJAINEN TIETO JA SEN JAKAMINEN

Organisaatiot eivät voi toimia ilman osaavia työntekijöitä. Osaamista kartutetaan koulun penkiltä ja kokemuksen kautta sekä työn tekemisen ja työssä oppimisen avulla. Olennaista on se, miten tämä tietämys hyödynnetään organisaatioissa. Jos se on pelkästään työntekijöiden omissa päissä, siitä saadaan organisaatiossa irti vain pieni osa. Varsinainen käyttövoima saadaan aikaiseksi silloin, kun tämä hiljainen tieto jaetaan ja kun sitä hyödynnetään jokapäiväisessä toiminnassa. (Virtainlahti 2009, 9.)

Ikäjohtamisen lähtökohtana on, että eri-ikäiset työntekijät kertovat omista tarpeistaan esimiehelle eikä esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä yhtenä suurena massana. Johtajuus on hyvää yhteistyötä erilaisten ihmisten välillä iästä riippumatta. Yksi ikäjohtamisen välineistä on seniorijohtaminen, jonka tarkoituksena on lisätä esimiesten positiivista suhtautumista ikääntymiseen ja osoittaa arvostusta senioreiden osaamista, kokemusta ja sitoutumista kohtaan. Ikäjohtamisen avulla varmistetaan myös hiljaisen tiedon jakaminen ja talteen kerääminen työyhteisössä. (Jabe 2015, 143.)

3.1 Hiljainen tieto

Ihmiset saavat osaamisensa koulussa opittujen asioiden kautta ja arkielämän kokemusten avulla. Näitä taitoja hiotaan eteenpäin työelämässä, kun työtä tehdään ja siinä opitaan. Organisaatioiden tulisi keskittyä näiden osaavien työntekijöiden tietämyksen hyödyntämiseen. Työyhteisön menestykselle olennaista on se, miten työntekijät pystyvät käsittelemään ja jakamaan tietoa, jota organisaatiossa on. Hiljaisessa tiedossa piilee valtava potentiaali ja se on yksi avain organisaation menestymiseen. Sen avulla työyhteisöissä voidaan kehittää osaamista ja samalla myös liiketoimintaa. Hiljaiseen tietoon liittyvät kysymykset ovat organisaatioiden lisäksi myös yksilön kannalta merkittäviä. Kun työntekijä kehittää omaa osaamistaan, hän varmistaa oman ”markkina-arvonsa” säilymisen työmarkkinoilla. (Virtainlahti 2009, 9–14.)

3.1.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Unkarilainen kemisti, filosofi ja ekonomisti Michael Polanyi nosti jo 1940-luvulla esille käsitteen hiljainen tietämys. Polanyi on tehnyt tutkimuksia siitä, minkä vuoksi jonkun

asian osaajat eivät osaa selittää sitä, kuinka he osaavat sen. Jos esimerkiksi kysytään jonkin keksinnön keksijältä, mitä hän teki saadakseen sen aikaiseksi, keksijä ei osaa kertoa sitä muita hyödyttävällä tavalla. Tämä oli ilmiö, josta Polanyi kiinnostui. Hän kehitti termin *tacit knowledge* eli hiljainen tieto. Hiljainen tieto tarkoittaa sitä osaamisen osaa, joka on ”artikuloimatonta” eli jota ei voida ilmaista luonnollisella kielellä. (Toivonen & Asikainen 2004, 13.)

Hiljaisesta tietämyksestä käytetään usein nimitystä hiljainen tieto. Tämän ohella käytettäviä käsitteitä ovat esimerkiksi hiljainen osaaminen, piilevä tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto, kokemuksellinen tieto tai kokemuksellinen osaaminen. Hiljaista tietoa on hankalaa kuvailla lyhyesti, yksiselitteisesti ja täsmällisesti, eikä sille ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Eniten käytetyt määritelmät hiljaisesta tiedosta perustuvat Polanyin ajatuksiin ja hänen mukaansa ihmiset tietävät enemmän kuin pystyvät ilmaisemaan. (Virtainlahti 2009, 31, 47.)

Tieto voidaan jakaa hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Näkyvää tietoa ovat esimerkiksi lait, kirjallisuus, asetukset, teoriat, säännöt, dokumentit ja ohjeistukset. Hiljainen tieto puolestaan käsittää muun muassa käytännön, kokemukset, tilanneherkkyyden, kädentaidot ja aistihavainnot. Hiljainen tieto kuitenkin näkyy käytännössä useissa erilaisissa toiminnossamme arki- ja työelämässä, vaikka emme konkreettisesti huomaakaan käyttävämme sitä avuksi. Se on luonteeltaan abstraktimpaa kuin näkyvä tieto, koska se on hyvin henkilökohtaista ja sisältää henkilökohtaisia näkemyksiä, aavistuksia, käsityksiä ja intuitioita. (Virtainlahti 2009, 43–46.)

Hiljainen tieto on välttämätöntä taustatietoa. Sen avulla käsitellään näkyvää tietoa ja kehitetään sitä. Hiljainen tieto pysyy koko ajan aktiivisesti mielessä, mutta se ei ole kuitenkaan tietoista tietämisen hetkellä. Näkyvä tieto tekee käsittelemämme asian näkyväksi, mutta hiljainen tieto on yksilölle henkilökohtaisempaa, koska se sisältää haltijansa ideoita, arvoja ja kokemuksia. Se on myös juurtunut syvälle yksilöön. Työelämässä ammattitaito perustuu laajan hiljaisen tiedon pohjaan, koska sen kautta osaamme reagoida oikealla tavalla työssä vastaantuleviin erilaisiin tehtäviin ja ongelmiin. (Virtainlahti 2009, 41–43.)

3.1.2 Hiljaisen tiedon ominaisuuksia

Hiljainen tieto on vahvasti linkittynyt yksilöiden toimintaan. Yksilöt ovat elämänsä aikana keränneet hiljaista tietoa olemalla mukana erilaisissa tilanteissa elämänsä ja uransa varrella. Sen lisäksi, että hiljainen tieto on yksilösidonnaista, on se myös kulttuurisidonnaista ja lisäksi erilaisiin tilanteisiin sekä aikaan liittyvää. Tämän vuoksi tiettyyn tilanteeseen liittyvä hiljainen tieto on hankalaa siirtää aivan uuteen tilanteeseen, aikaan tai kulttuuriin. Hiljainen tieto voidaan myös jakaa kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja kognitiiviseen. Tekninen ulottuvuus tarkoittaa sellaista taitotietoa, joka on ammattilaisilla sormenpäissä ja saa hänet toimimaan tietyllä tavalla. Kognitiivisella ulottuvuudella taas tarkoitetaan mentaalisia malleja, odotuksia ja uskomuksia. (Virtainlahti 2009, 54, 73–77.)

Työntekijöiden hiljainen tieto on henkilökohtaista sen vuoksi, että se on syntynyt pitkän oppimisprosessin kautta. Se voi olla jopa niin henkilökohtaista, että sitä on hankalaa tuoda esille tai kertoa muille. Hiljainen tieto onkin juurtunut syvälle yksilöiden omaan toimintaan. Sen lisäksi, että hiljainen tieto syntyy yksilölle oppimisen kautta, sitä voidaan myös luoda tietoisesti ja kokemukseen perustuvaa tietoa voidaan hyödyntää uusien ideoiden tuottamisessa. Kun uutta tietoa ja tietämystä luodaan, se tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden reagoida nopeasti asiakastarpeisiin ja muutoksiin toimintaympäristössä. (Virtainlahti 2009, 77.)

Hiljainen tieto on aina sitoutunut johonkin kontekstiin. Se voi olla työntekijän yksilöllistä osaamista ja taitavuutta, mutta myös organisaation menestyksestä toimintakulttuuria. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu erityisesti työtilanteissa, jotka ovat yllättäviä. Tällaisissa tilanteissa alan ammattilainen ratkaisee hiljaisen tiedon avulla sen toiminnan, jonka avulla päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Yllättävissä tilanteissa toimimisen taitoa ei voida oppia kirjoista, vaan se karttuu vähitellen erilaisten kokemusten sekä ammatillisen reflektion kautta. (Toom 2008, 33–58.)

3.1.3 Hiljainen tieto organisaatiossa

Organisaation tietämys on osa organisaatiota ja se voidaan ainakin käsitteellisesti erottaa tietämyksestä, jota organisaation yksittäisillä jäsenillä on. Organisaation muisti voidaan ymmärtää joko organisaatioon kuuluvien yksilöiden muistien yhteissummana tai

ominaisuutena, joka organisaatiolla itsellään on. Organisaatiokulttuurin ajatellaan usein muodostuvan melko pysyvistä ja yhdenmukaisista arvoista, tavoista, traditioista, uskomuksista ja käytännöistä eli hiljaisen tiedon erilaisista muodoista, jotka organisaation jäsenet ovat oppineet tullessaan mukaan organisaatioon ja jotka myös välittyvät eteenpäin organisaatioon tuleville työntekijöille. (Onnismaa 2008, 119–120.)

Hiljainen tieto liittyy vahvasti organisaatiojohtamiseen, koska siihen sisältyy paljon olennaista tietämystä organisaation toiminnan ja selviytymisen kannalta. Haasteena johtamisessa on tunnistaa ja tuoda esille hiljainen tieto, jota työntekijöillä on. Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska kaikki tieto, mitä organisaatiossa on, on varastoitunut heihin. Jotta tämä ongelma voitettaisiin, monet organisaatiot ovat pyrkineet muuttamaan hiljaista tietoa näkyväksi. Siten organisaatiot pystyvät vähentämään riippuvuutta työntekijöistään. (Virtainlahti 2009, 73.)

Organisaatioissa hiljaiseen tietoon vedotaan yleensä kilpailukyvyn säilyttämisen nimissä, koska kilpailukyvyn ensisijaisina lähteinä nähdään organisaatioiden oppiminen, osaaminen, tiedon tuottaminen ja intellektuaalinen pääoma. Organisaatioiden henkilöstö tuottaa uutta tietoa ja varmistaa toiminnan tulevaisuuden hiljaisen tiedon avulla, joka näyttäytyykin usein organisaatioiden toiminnan ytimenä. Tämän vuoksi organisaatioiden tärkeä tehtävä on hyödyntää sen yksilöiden hiljaista osaamista, kuten esimerkiksi henkilökohtaisia verkostoja. (Alanko-Turunen & Pasanen 2008, 106.)

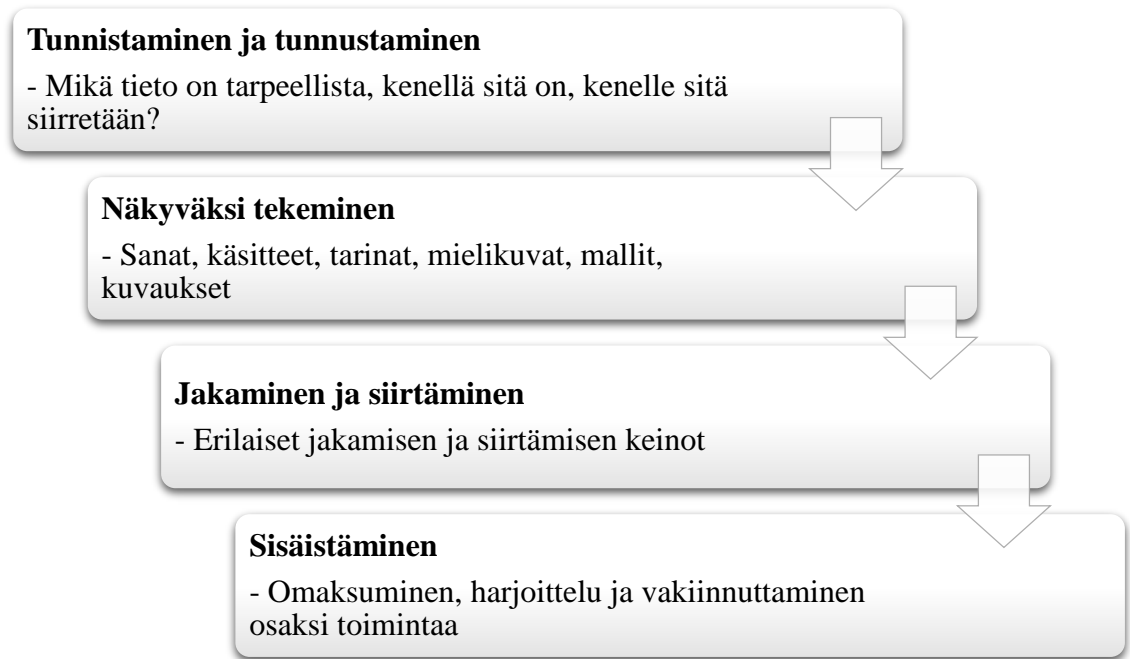
Hiljainen tieto on tärkeää organisaatioiden innovaatioprosesseissa ja uusien tuotteiden kehittämisessä. Organisaatioiden innovaatiot tapahtuvat työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen avulla silloin, kun he oman tietonsa lisäksi saavat näkemys myös toisen tietämyksestä. Kun organisaatiot pystyvät käyttämään hiljaista tietoa tehokkaasti hyväkseen, on se usein merkki siitä, että organisaatio on innovatiivinen. Organisaation kyky tuottaa ja hyödyntää hiljaista tietoa on myös avain uusien tuotteiden kehittämisessä. Tieto kuluttajien käyttäytymisestä erilaisilla markkinoilla on tärkeää uusien innovaatioita kehitettäessä ja tämä tieto on usein hiljaista tietoa. Se on kehittynyt ajan kuluessa tietyssä maassa tai tietyillä markkinoilla syntyneen kokemuksen kautta. (Hislop 2009, 124–125.)

Jokaisella organisaatiolla on hieman erilainen tietopohja ja organisaatiokulttuuri. Organisaatioiden välinen tiedonvaihto vie paljon aikaa ja voimavaroja. Organisaatioiden täytyisikin kehittää palkitsemisjärjestelmiä työntekijöille rohkaistakseen heitä jakamaan hiljaista tietoa. Jos johto ei selkeästi määrittele tiedon jakamiseen liittyviä odotuksiaan, työntekijät usein jakavat vain näkyvää tietoa, koska sitä on helpompi esimerkiksi koodata, dokumentoida ja siirtää. Työntekijöitä täytyisi rohkaista jakamaan tietämystään esimerkiksi siten, että he kirjoittaisivat ylös tarinoitaan, dokumentoisivat näkemyksiään ja käyttäisivät esimerkiksi valokuvia tai piirroksia kuvamaan sitä, miten tietty työvaihe tehdään tai kuinka tietty ongelma ratkaistaan. (Smith 2001, 317.)

Hiljaisen tiedon arvo on usein aliarvioitu tai sitä hyödynnetään liian vähän työpaikoilla. Lähes kaksi kolmasosaa työhön liittyvästä tiedosta, joka muuttuu vähitellen organisaation hiljaiseksi tiedoksi, tulee kasvokkain käydystä vuorovaikutuksesta, kuten keskusteluista, tarinoista, mentoroinnista tai harjoitteluista. Tutkimusten mukaan 90 prosenttia organisaatioiden tiedosta on työntekijöiden päässä. Organisaatiot, jotka tunnistavat ja käyttävät työntekijöidensä tasaisesti kasvavaa hiljaista tietoa hyväkseen ratkaistakseen ongelmia ja saavuttaakseen tavoitteitaan, omaavat suuren kilpailuedun. Tätä monien organisaatioiden tulisi kuitenkin kehittää. Hiljaista tietoa menetetään usein ulkoistamisen, työntekijöiden vähentämisen, yritysten fuusioiden ja irtisanomisten kautta. (Smith 2001, 311–319.)

3.2 Hiljaisen tiedon johtaminen

Henkilöstöjohtaminen on laaja kokonaisuus, jossa johdetaan niin työelämän pelisääntöjä kuin ihmisiäkin. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa erilaisia toimintoja, joita tarvitaan työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin ylläpitoon sekä tarvittavan osaamisen varmistamiseen. Hiljaisen tiedon johtaminen liittyy pitkälti henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Sekä henkilöstövoimavarojen johtamisessa että hiljaisen tiedon johtamisessa huomioidaan osaamisen kehittäminen ja osaava työvoima. Johdettaessa hiljaista tietoa erityisen tärkeää on se, kuinka esimiehet varmistavat hiljaisen tiedon hallinnan. Hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueiksi määritellään usein hiljaisen tietämyksen tunnustaminen, tunnistaminen, esille tuominen, jakaminen, kehittäminen, hyödyntäminen, resursointi ja arviointi. (Virtainlahti 2009, 64–75.) Myös Kiviranta (2010, 173) määrittelee hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueet melko samalla tavalla, kuten kuvasta 2 voidaan huomata.



KUVA 2. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173)

Hiljaisesta tiedosta on tiedettävä esimerkiksi se, mitä tietoa organisaatiossa on, kenellä sitä on ja kenelle sitä siirretään. Hiljaisen tiedon tunnistaminen kertoo siitä, missä tällä hetkellä ollaan. Tunnistamisen lisäksi hiljaisen tiedon johtamisen lähtökohtana ovat tunnustaminen ja arvostaminen. Jos hiljaista tietoa ei arvosteta tarpeeksi, sen hyödyntäminen, kehittäminen ja jakaminen jäävät vähemmälle huomiolle. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen tavoitteena on, että se saadaan muutettua sellaiseen muotoon, joka voidaan ensin dokumentoida ja jakaa sitten toisen henkilön kanssa. Hiljaisen tiedon jakamisen ehdoton edellytys on ihmisten välinen vuorovaikutus, joten sosiaalisuuden ja vuorovaikutuksen rooli korostuu tässä johtamisen osa-alueessa. Viimeisin hiljaisen tiedon johtamisen vaihe on sisäistäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vähemmän kokeneen työntekijän on päästävä testaamaan ja kokeilemaan saamiaan oppeja. Sisäistäminen on usein helpointa, kun työtä tehdään ja taitoja harjoitellaan. (Kiviranta 2010, 173–197.) Luvussa 3.3 käsitellään enemmän hiljaisen tiedon jakamisen keinoja.

Ikäjohtamisen keskeinen asia on kokemuksen siirto nuoremmille työntekijöille. Jokaisen seniorin täytyy miettiä, mistä oma hiljainen tieto koostuu. Tuotannollisessa organisaatiossa työntekijän hiljainen tieto voi olla esimerkiksi sitä, että hän kuulee jo äänen perusteella, jos koneessa on jotakin vialla. Tällaiset tiedot tulisi kirjata ylös, jotta hiljaista tietoa saadaan dokumentoitua näkyväksi. Työntekijät voivat myös kirjata ylös

muun muassa järkeviä työprosesseja. Oman työn hiljaisen tiedon kuvaaminen voi kuitenkin olla monelle hankalaa, koska henkilö ei välttämättä itse tiedä, mikä on muille arvokasta tietoa. Esimiehen tehtävä hiljaista tietoa johdettaessa on poimia alaisensa hiljaisesta tiedosta kaikki, mikä on tarpeellista siirtää eteenpäin muille työntekijöille. (Jabe 2015, 138–139.)

3.3 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää, mutta se sisältää myös omat haasteensa. Työntekijöiden ja yritysten välinen sitoutuminen on heikentynyt ja työntekijät varmistavat oman kilpailukykyä työmarkkinoilla omaa osaamistaan kehittämällä. Omaa tietoa voidaan pantata, jotta muut eivät voisi kopioida omia työtapoja ja sitä kautta heikentää työntekijän kilpailukykyä. On myös tyypillistä, että työntekijä pelkää hiljaisen tiedon jakamisen tekevän itsensä tarpeettomaksi. Kuitenkin vain jaettu tieto tekee mahdolliseksi koko henkilöstön kehittymisen ja auttaa organisaatiota pärjäämään kilpailussa. Kun hiljainen tieto on laajasti koko yrityksellä käytettävissä, se ei myöskään ole liian riippuvainen yksittäisistä työntekijöistä. (Talouselämä 2009.)

Tiedon jakamisessa lähtökohtana ei saisi olla se, että vain seniorit opastavat yritykseen vasta tulleita työntekijöitä. Se on toki välillä hyvä tapa, mutta hiljaisen tiedon jakaminen voi myös tapahtua toisinpäin. Työpaikan senioreilta puuttuu se viimeisin tieto, jonka vastavalmistuneet nuoret tuovat organisaatioon. Myös nuoret voivat neuvoa iäkkäämpiä. Se vaatii kuitenkin kaikilta osapuolilta uudenlaista asennetta, eikä onnistu ilman ikälukkojen avaamista. Milloin sitten on aika siirtää hiljaista tietoa? Vastaus on, ettei ole olemassa mitään tiettyä aikaa, milloin hiljaista tietoa täytyisi alkaa siirtämään. Sellainen aika on aina ja siihen on myös olemassa oivallinen väline eli hyvä johtaminen. (Vaahtio 2006, 157.)

3.3.1 Jakaminen yhteistyön avulla

Kun hiljaisen tiedon jakamisessa hyödynnetään erilaisia menetelmiä, varmistetaan tiedon siirtyminen työyhteisön jäsenten kesken. Hiljaista tietoa voidaan jakaa yhteistyön, työn kehittämisen ja henkilöstötoimintojen avulla. Erilaiset yhteistyömuodot tukevat suuresti hiljaisen tiedon jakamista työntekijältä toiselle. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimit ja työryhmät, mentorointi, mestari-oppipoika-malli, seniori-juniori-työparit, verkostot

ja kokemustenvaihtopiirit. Näiden lisäksi esimerkiksi dialogi ja työhuonejärjestelyt vaikuttavat yhteistyöhön. (Virtainlahti 2009, 116–119.)

Tiimejä ja työryhmiä käytetään, jotta työyhteisön jäsenten välille saadaan syntymään vuorovaikutus ja samalla edistämään tietojen ja taitojen siirtymistä. Tiimit voivat olla jokapäiväisessä työssä olevia, pysyviä tiimejä tai väliaikaisia tiimejä, jotka on perustettu esimerkiksi tiettyä projektia tai tehtävää varten. Kun tiimillä on yhteiset toimintatavat ja tavoitteet, ne tukevat myös hiljaisen tiedon välittämistä. Nykyaikana todella suosittu menetelmä hiljaisen tiedon jakamiseen on myös mentorointi. Mentoroinnissa mentorina toimii senioriasemassa toimiva työntekijä, joka on kokenut, arvostettu ja osaava. Hän antaa tukea ja ohjausta työssä ja työhön liittyvissä kysymyksissä kehityshaluiselle työntekijälle. Mentori voi jakaa kokemuksiaan esimerkiksi tietystä tehtävästä tai toimialasta, jotta toinen työntekijä voi kasvaa. (Virtainlahti 2009, 118–119.)

Mentorointi on hyvä yhteistyökeino hiljaisen tiedon jakamiseen, koska sen avulla pysytään välittämään työntekijältä toiselle organisaation arvoja, asenteita, toimintaperiaatteita, normeja ja tapoja. Kokemus siitä, että voi antaa jotakin toisille, on usein seniorille tärkeää. Mentorina toimiminen onkin siihen hyvä ratkaisu, mutta se myös edellyttää seniorilta tiettyjä taitoja. Mentorointi on ikään kuin matka, jossa mentori ja mentoroinnin kohde työskentelevät yhdessä, jotta mentoroinnin kohteen piileviä kykyjä ja ominaisuuksia voidaan kehittää. Ammattiosaaminen, verkostot, tärkeät ihmissuhteet ja kaikki muu vuosien varrella kertynyt hiljainen tieto ovat todella tärkeitä asioita välitettäväksi nuoremmille tai erilaisen taustan omaaville työntekijöille. Mentori avaa ovia, koska hän tietää, kuinka organisaatiossa toimitaan. Tässä auttaa se, että hän tuntee menneisyyden ja nykyisyyden. (Jabe 2015, 172–174.)

Mestari-oppipoika-mallia on käytetty jo pitkään keinona jakaa hiljaista tietoa. Siinä kokenut mestari opastaa oppipoikaa, joka on vasta aloittelemassa uraansa organisaatiossa. Perinteisesti tämä toteutetaan niin, että oppipoika seuraa vierestä sitä, kuinka mestari työskentelee. Samalla hän oppii uusia tietoja ja taitoja havainnoidessaan ja matkiessaan työn tekemistä. Mestari-oppipoika-mallin lisäksi hiljaisen tiedon jakamiseen on käytetty seniori-juniori-työpareja. Niitä käytetään erityisesti aloilla, joissa tehdään pitkiä työuria pysymällä samassa organisaatiossa. Tällaisissa tilanteissa kokemusta ja hiljaista tietoa kerääntyy usein erityisen laajalti työyhteisön senioreille. Senioreiden tietämystä

voidaan välittää junioreille, kun muodostetaan työpareja työntekijöistä, jotka ovat uransa ääripäissä. (Virtainlahti 2009, 120–121.)

Yksi tapa edistää hiljaisen tiedon jakamista yhteistyön avulla on verkostojen luominen. Verkostoja voi olla niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin. Työyhteisöjen sisällä olevat erilaiset ja epäviralliset verkostot ovat syntyneet vuorovaikutuksen kautta. Eri-tyisesti työyhteisöjen seniorit ovat ehtineet uransa aikana luoda monia erilaisia verkostoja, joiden kautta on helposti saatavissa oikeanlaista apua ja osaamista erilaisissa tilanteissa. Työntekijöille pitäisi antaa mahdollisuus verkostoitumiseen luomalla tilanteita, joissa he voivat verkostoitua esimerkiksi myös osastorajojen yli. Kokemustenvaihtopii-rit ovat tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat vaihtaa yhdessä työhön liittyviä kokemuksiaan. Niihin voi osallistua useita organisaation työntekijöitä, joiden lisäksi tilaisuuksiin voidaan kutsua vierailijoiksi myös jo eläkkeelle siirtyneitä työntekijöitä. (Virtainlahti 2009, 122–123.)

Erilaisten yhteistyökeinojen avulla voidaan siis edesauttaa hiljaisen tiedon jakamista. Yhteistyöhön vaikuttavat myös dialogi ja työhuonejärjestelyt. Dialogi tarkoittaa aitoa ja syvällistä vuorovaikutusta. Se ei ole sama asia kuin tavallinen keskustelu, vaan siinä painotetaan erilaisten näkemysten ja mielipiteiden esille tuomista, niiden ymmärtämistä ja yhteisymmärryksen saavuttamista. Myös työhuonejärjestelyt vaikuttavat olennaisesti vuorovaikutukseen, jota työntekijöiden välillä on. Työyhteisöissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten työpisteet on fyysisesti organisoitu, jotta hiljaisen tiedon jakaminen olisi mahdollisimman tehokasta. (Virtainlahti 2009, 125.)

3.3.2 Jakaminen työn kehittämisen avulla

Erilaiset työn kehittämisen keinot tukevat hiljaisen tiedon jakamista. Tällaisia ovat esimerkiksi työnkierto, työn laajentaminen ja rikastaminen, projekteihin osallistuminen, benchmarking ja mallinnettu tietämys eli tiedon dokumentointi. Työnkierrossa työntekijä vaihtaa työtehtävänsä organisaation sisällä. Hän tekee sen sovittuna aikana, sovittulla tavalla ja palaa lopuksi takaisin omaan työtehtävänsä. Tarkoituksena työnkierrossa on se, että työntekijän kokemus karttuu ja monitaitoisuus organisaation sisällä kehittyy. Työnkierto on oiva väline hiljaisen tiedon jakamiseen myös sen vuoksi, että siinä tietoa välittyy molempiin suuntiin. Työkierrossa olevan henkilön mukana siirtyy tietoa uuteen tehtävään ja takaisin vanhaan tehtävään. (Virtainlahti 2009, 127–128.)

Työn laajentaminen tarkoittaa prosessia, jossa työntekijä tekee eritasoisia vaiheita samassa työtehtävässä. Se lisää työntekijän ammattitaitoa, koska uusiin haasteisiin vastaaminen ja uusien työtehtävien opettelu vaatii usein lisäkouluttautumista. Sitä kautta työn laajentamiseen liittyy vahvasti myös uusien taitojen oppiminen. Työn rikastaminen sen sijaan tarkoittaa sitä, että työtä laaja-alaisesti pystysuuntaisesti. Työtä voi rikastaa esimerkiksi antamalla työntekijälle lisää vastuuta suunnittelu- tai valvontatehtävien kautta. Sekä työn laajentaminen että rikastaminen kehittävät työntekijän osaamista ja tietämystä omassa tehtävässään. Näin hän kartuttaa samalla myös hiljaista tietoa erilaisista työtehtävistä tai -vaiheista. (Virtainlahti 2009, 128.)

Erilaisiin projekteihin osallistuminen kehittää sekä itse osallistujan että koko ryhmän tietämystä ja osaamista. Kun hiljaista tietoa tuodaan esille ja sitä yhdistetään, pystytään luomaan uusia innovaatioita ja toimintatapoja. Niiden avulla puolestaan pystytään kehittämään organisaation toimintaa ja viemään sitä eteenpäin. Myös benchmarking on tapa oppia toisilta ja jakaa hiljaista tietoa. Benchmarking tarkoittaa vertaisarviointia, jossa omia suorituksia verrataan parhaisiin suorituksiin alalla. Vertailutietoa voidaan lisäksi etsiä muiltakin aloilta. Onnistunut benchmarkkaus voi tuoda muutoksia myös yksilön toimintaan, vaikka usein se toteutuukin koko organisaation oppimisena. (Virtainlahti 2009, 128–129.)

Hiljaista tietoa voidaan jakaa organisaatiossa eteenpäin dokumentoimalla sitä. Dokumenttien muodossa tieto, joka työntekijöillä on, saadaan myös muiden organisaation jäsenten ulottuville. Esimerkiksi tekstin tai kuvauksen tuottaminen on omaehtoista tiedon jakamista. Kun työntekijä kuvailee omia ajatuksiaan, osaamistaan, työtapojaan tai muita itselleen tärkeitä asioita, avaa hän samalla sisäisen maailmansa myös muille tutustuttavaksi. Dokumenttien avulla työyhteisössä oleva hiljainen tieto saadaan tehtyä näkyväksi. Kun tieto on saatu kirjallisen dokumentoinnin kautta tallennettua niille, jotka ovat tiedosta kiinnostuneita, se ei ole enää hiljaista tietoa. (Kiviranta 2010, 190–191.)

Kivirannan (2010, 191) mukaan myös toisen työntekijän sijaisuuden hoitaminen on tapa jakaa hiljaista tietoa organisaation sisällä. Tällöin työntekijä saa perusteellisemman kuvan toisen henkilön työstä kuin mitä hän saisi lyhyessä työhön tutustumisessa. Sijaisuudessa ongelmana on kuitenkin se, ettei itse työn tekijä ole paikalla. Työn tekemisen dokumentointi on myös tässä tapauksessa tärkeää, koska se, millaisen kuvan toisen

työtä tekemällä saa, on osittain kiinni myös siitä, miten hyvin työn tekeminen on dokumentoitu. Jos työtehtävät on hyvin kuvattu, hiljaista tietoa välittyy mukana. (Kiviranta 2010, 191.)

3.3.3 Jakaminen henkilöstötoimintojen avulla

Myös henkilöstötoimintojen avulla voidaan jakaa hiljaista tietoa organisaatioissa. Tätä tarkoitusta tukevia henkilöstötoimintoja ovat rekrytointi, perehdyttäminen, työnopastus, kehityskeskustelut sekä koulutus ja kouluttaminen. Organisaation tietämystä ja osaamista voidaan uudistaa rekrytoinnin avulla. Kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan, työyhteisöön saadaan uutta tietämystä, jota voidaan sitten jakaa molempiin suuntiin. Organisaatioiden kannattaakin suunnitella rekrytointi niin, että mietitään erilaisen osaamisen ja tietämyksen tarvetta. Jos olemassa olevaa osaamista on kartoitettu, on helpompaa todeta myös se, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja millaisia työntekijöitä organisaatioon halutaan rekrytoida. (Virtainlahti 2009, 130.)

Uuden työntekijän tutustuminen organisaatioon alkaa usein perehdyttämisellä. Perehdyttämisen avulla tuetaan uutta työntekijää, kunnes hän kykenee työskentelemään oma-toimisesti. Perehdyttämisellä uudelle työntekijälle saadaan siirrettyä tietämystä, koska häntä autetaan omaksumaan esimerkiksi organisaation toimintatavat, laitteiden käyttö ja töiden järjestely. Työnopastus puolestaan tarkoittaa varsinaiseen työhön liittyvää perehdyttämistä, jossa työntekijä ohjataan toimimaan uudessa työtehtävässä. Erityisesti työnopastuksessa tulisi kiinnittää huomiota hiljaisen tiedon jakamiseen, koska jaettu kokemusperäinen tietämys voi nopeuttaa uuden tehtävän omaksumista ja lyhentää siten opetteluviikettä. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välisiä valmisteltuja tapaamisia, joissa käydään läpi suorituksia ja suunnitellaan tavoitteita. Niiden avulla organisaatioiden visiot voidaan tuoda mukaan päivittäiseen työhön. (Virtainlahti 2009, 132–133.)

Erilaiset valmennukset ja koulutukset ovat myös hyviä paikkoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Jakamisen tehokkuus ja tiedon kohdistuminen riippuvat kuitenkin paljon siitä, miten osallistujat ovat valikoituneet ja millaisia työtapoja käytetään. Koulutuksen avulla lisätään uutta työhön liittyvää tietoa ja kouluttajana toimiminen on yksi tapa jakaa omaa tietämystään myös muille. Lähtökohtana on kuitenkin se, että opettajalähtöi-

nen koulutus siirtää vain vähän hiljaista tietoa, sillä osallistumisen määrä ja laatu vaikuttavat siihen, kuinka hiljainen tieto siirtyy. Hiljaisen tiedon kannalta paras yhdistelmä koulutuksissa on silloin, kun osallistujat tulevat kahdesta tai kolmesta eri organisaatiosta tai vaihtoehtoisesti yhdestä suuresta organisaatiosta. (Kiviranta 2010, 195–196.)

Hiljaisen tiedon jakamiseen ja hallintaan liittyvät asiat ovat sidoksissa myös työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Henkilöstön tietämyksen ja osaamisen arvostaminen sekä sen jakamiseen kannustaminen rakentavat yhteisöllisyyttä ja parantavat sitä kautta hyvinvointia. Kun osaajat ovat hyvinvoivia, he ovat myös innokkaampia jakamaan tietoaan edelleen. Nämä tekijät muodostavat positiivisen kehän, joka ruokkii itse itseään eteenpäin, kunhan se on organisaatiossa ensin luotu. Hiljaisen tiedon avulla sekä organisaatio että työntekijät nousevat täysin uudenlaiseen menestykseen. (Virtainlahti 2009, 256.)

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia. Työhyvinvointiakatemia-hanke käynnistyi vuoden 2015 alussa. Hanke auttaa Etelä-Savon alueella toimivia työyhteisöjä tunnistamaan asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja vahvistamaan niitä arjen tekojen avulla. Työhyvinvointiakatemia-hankkeen tarkoituksena on kehittää toimintamalleja henkilöstön työkyvyn ja työssä jaksamisen tueksi ja tätä kautta parantaa eteläsavolaisen työelämän laatua. Hanke on tärkeä, koska yksilöiden työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaoloihin, myönteiseen työnantajakuvaan, asiakastyytyväisyyteen, organisaation tuottavuuteen, henkilöstön vaihtuvuuteen sekä koko alueen talouteen. (Mikkelin Ammattikorkeakoulu 2016.)

Työhyvinvointiakatemia-hanke tukee Etelä-Savon alueen työntekijöiden ja työnantajien työhyvinvointiosaamista antamalla heille tietoa vaikuttavista ja hyvistä käytännöistä, jotka perustuvat aiempaan näyttöön. Hankkeen myötä kehitetään työhyvinvoinnin asiantuntijoiksi luomalla työhyvinvointiin liittyviä yhteistyöverkostoja. Kun fyysinen kunto on hyvä, jaksetaan myös paremmin työssä ja nautitaan enemmän vapaaajasta. Työntekijöiden lisäksi hanke muistuttaa myös yrittäjiä, johtajia ja esimiehiä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointiakatemia-hankkeen tavoitteena on tehdä Savonlinnassa toimivasta Tanhuvaaran urheiluopistosta Työhyvinvointiakatemia,

jonka tuotevalikoimaan kuuluu laadukkaiden liikuntapalvelujen lisäksi myös työhyvinvoinnin johtaminen. Hankkeen mukaan työhyvinvointiin panostaminen tulee nähdä tulevaisuuden ratkaisevana menestystekijänä. (Tanhuvaaran Urheiluopisto 2016.)

Kun hanke tukee kokonaisvaltaista työhyvinvointia, se myös auttaa hankkeeseen osallistuvia organisaatioita rakentamaan parempaa arkea työssä. Toiminta kohdistetaan niin yksilön kuin yhteisönkin fyysiseen, sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Yksittäistä työntekijää autetaan löytämään hänelle itselleen sopivia keinoja siihen, että hän pystyy pysymään työelämässä mahdollisimman pitkään. Työyhteisön kanssa selvitetään aluksi sen tahtotila ja tarpeet, minkä jälkeen suunnitellaan asiakaskohtainen ohjelma. Ohjelmissa pilotoidaan organisaation valitsemia käytänteitä. Lopuksi hankkeessa arvioidaan näiden toimenpiteiden soveltuvuus ja kiteytetään tulokset. (Mikkelin Ammattikorkeakoulu 2016.)

Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia-hankkeen kohderyhmänä ovat hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden koko henkilöstö eli johtajat, esimiehet ja työntekijät. Ikään-tyvälle Etelä-Savolle tarjotaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja työkykyisyyttä. Alueen työhyvinvointiosajien verkostoitumista ja hyväksi havaittujen käytäntöjen jatkamista edistetään koko hankkeen ajan. (Tanhuvaaran Urheiluopisto 2016.) Tanhuvaaran Urheiluopisto toteuttaa hankkeen yhdessä Etelä-Savon Liikunta Ry:n ja Mikkelin Ammattikorkeakoulun kanssa. Hankkeen jälkeen Tanhuvaarassa alkaa toimimaan pysyvä Työhyvinvointiakatemia. Hanke toteutetaan ajalla 1.1.2015–31.12.2016 ja sitä rahoittaa Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus Euroopan sosiaalirahastosta. (Mikkelin Ammattikorkeakoulu 2016.)

Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia-hankkeeseen liittyen opinnäytetyöni kohdeorganisaationa toimii organisaatio X. Organisaatio X:n toiminta painottuu erilaisten ihmisten kohtaamiselle. Sen kautta niin lapset, nuoret, työikäiset kuin senioritkin saavat ikänselle sopivaa ja virikkeellistä toimintaa ja samalla eri-ikäisten yhdessäolo myös rikastuttaa kaikkia osapuolia. Organisaatio X tarjoaa joka vuosi erilaisia kursseja, jotka mahdollistavat eritasoisen opiskelun ja harrastamisen. Organisaation toimintaan kuuluvat myös maahanmuuttajatyö sekä erilaiset projektit ja hankkeet. Sen lisäksi, että organisaation toiminta tarjoaa mahdollisuuksia kohtaamiseen, oppimiseen, harrastamiseen ja virkistäytymiseen, se pyrkii myös ehkäisemään yhteiskunnallista syrjäytymistä. Organisaatio X:n tehtävissä työskentelee yli sata työntekijää, joista osa työskentelee osa-

aikaisesti. Organisaatio työllistää myös erilaisten alojen harjoittelijoita, työelämään tutustujia ja kuntoutujia. (Kohdeorganisaatio X:n www-sivut.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja aineisto hankittiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Aineiston analyysissä apuna käytettiin litterointia, koodausta ja teemoittelua. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii parhaiten sellaisiin tilanteisiin, joissa ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman syvällinen näkemys tai hyvä kuvaus. Laadullisen tutkimuksen avulla kehitetään erilaisia reaali-maailmaa selittäviä teorioita ja se antaakin usein aivan uuden tavan ymmärtää tiettyä ilmiötä. (Kananen 2014, 17–19.) Luvuissa 5.1–5.3 esitellään tarkemmin laadullista tutkimusta sekä aineiston hankinta- ja analyysitapoja. Luvussa 5.4 kerrotaan puolestaan tarkemmin tämän tutkimuksen toteutuksesta.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tulee pääsääntöisesti kysymykseen silloin, kun ilmiötä ei vielä tunneta perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritäänkin saamaan ymmärrys ilmiöstä eli vastaus siihen, mistä ilmiössä on pohjimmiltaan kyse. Laadullinen tutkimus ei pyri määrällisen tutkimuksen tavoin yleistämään ilmiötä, vaan tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvällinen näkemys. Usein laadullinen tutkimus kohdistuu vain muutamaaan havaintoyksikköön, joten tutkimuksen tulokset pätevät vain kohdetapauksissa. (Kananen 2014, 16–17.)

Pääsyyt siihen, että kvalitatiivinen tutkimus tehdään ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytetään, piilevät tutkimusprojektin taustassa ja päämäärässä. Tyypillinen esimerkki laadullisesta tutkimuksesta on tutkimusongelma, joka keskittyy henkilön käyttäytymisen ja kokemusten paljastamiseen tai tietyn ilmiön ymmärtämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat muun muassa se, että painotus on vastaajan näkökannan ymmärtämisessä ja että havainnot tehdään luonnollisessa ympäristössä. (Räsänen 2016, 4–5.)

Kvalitatiivinen tutkimus on aina uusien mallien ja teorioiden pohjana ja sen avulla kehitetäänkin paljon erilaisia reaalimaailmaa selittäviä teorioita. Laadullinen tutkimus voi tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään tekemään löydöksiä käyttämättä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisen tutkimuksen keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, siinä missä määrällinen tutkimus perustuu enemmän lukuihin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta ja pyrkii samaan yhdestä havaintoyksiköstä irti mahdollisimman paljon. Tapausta käsitellään siis perusteellisesti syvyyssuunnassa. (Kananen 2014, 17–19.)

Alasuutarin (2011, 32) mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä voidaan erottaa toisistaan, mutta niitä voidaan myös soveltaa samassa tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuottamat tilastolliset todennäköisyydet eivät kuitenkaan kelpaa kvalitatiivisen tutkimuksen johtolangoiksi. Laadullisessa tutkimuksessa tällainen tilastollinen argumentointitapa ja tilastoyksiköiden suuri joukko ei ole tarpeen tai välttämättä edes mahdollinen. Yksikin strukturoitu haastattelu voi tuottaa kymmeniä sivuja tekstiä, joten on vain harvoin järkevää tehdä niin paljon haastatteluja, että yksilöiden väliset eroavaisuudet olisivat tilastollisesti merkittäviä. (Alasuutari 2011, 38–39.)

Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus on tärkeää, eikä tutkija saa sekoittaa omia asenteitaan, arvostuksiaan tai uskomuksiaan tutkimuskohteeseen. Sen sijaan hänen tulee pyrkiä ymmärtämään haastateltavan henkilön ilmaisuja ja näkökulmia. Laadullisen tutkimuksen tekijä pyrkiiikin vuorovaikutukseen kohteensa kanssa. Kun tarvittavaa aineistoa on saatu esimerkiksi haastattelun tai havainnoinnin avulla, sitä pyritään järjestämään ja ymmärtämään tulkintavaiheessa. (Kurkela 2016.)

Opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusta, koska kiinnostuksen kohteena ovat tietyn organisaation johtamisen yksityiskohdat sekä ihmisten välinen vuorovaikutus työyhteisössä. Hiljainen tieto on käsitteenä melko abstrakti, joten parhaat mahdolliset tutkimustulokset saadaan niin, että ihmiset voivat vapaasti kertoa näkemyksensä asiasta. Jokaisella ihmisellä on henkilökohtaisia ja erilaisia kokemuksia ikäjohtamisesta ja hiljaisesta tiedosta, joten valmis kyselylomake rajoittaisi liikaa aiheen tutkimista.

5.2 Aineiston hankinta

Kerättäessä laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoa menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua, havainnointia tai valmiiden dokumenttien tutkimista. Räsänen (2016, 23) mukaan haastattelut vaativat todellista vuorovaikutusta haastateltavan ja haastattelijan välillä. Tutkijan täytyy tuntea haastateltava, hänen taustansa ja arvomaailmansa, jotta tehokas haastattelu saadaan suoritettua ilman häiriöitä. Haastattelut jaetaan usein kahteen ryhmään; jäsenneltyihin ja jäsen telemättömiin haastatteluihin. Jäsennellyt haastattelut eroavat jäsen telemättömistä niin, että niiden käsiteltävät asiat ja kysyttävät kysymykset ovat ennalta määrättyjä. (Räsänen 2016, 23–24.)

Strukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä lomakehaastattelu. Strukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi haastattelumenetelmäksi silloin, kun haastateltavia henkilöitä on suuri joukko ja he ovat melko yhtenäinen ryhmä. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on etukäteen tehty valmis lomake, joka sisältää valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Kysymysten esittämisjärjestys on kaikille haastateltaville sama. Käyttämällä strukturoitua haastattelua saadaan vertailukelpoista tietoa, jonka käsittely tapahtuu usein nopeasti tietokoneohjelman avulla. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2016.)

Puolistrukturoitu haastattelu kohdistetaan teemoihin, jotka haastattelija on etukäteen laatinut teorian pohjalta. Teemat voidaan jakaa esimerkiksi pääteemoihin ja alateemoihin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on suunniteltu ennalta, mutta niiden esittämisjärjestys voi kuitenkin vaihdella kunkin haastateltavan kohdalla. Puolistrukturoitu haastattelu sopii erityisesti sellaisiin haastattelutilanteisiin, joissa haastateltavilta kysytään emotionaalisesti aroista aiheista tai sellaisista asioista, joista haastateltavat eivät ole tottuneet aiemmin kertomaan. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2016.) Opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jonka toteutuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 5.4.

Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun lisäksi yleisesti käytetty haastattelu muoto on avoin haastattelu. Avoin haastattelu keskittyy tiettyyn aihepiiriin, mutta on muodoltaan hyvin vapaamuotoinen. Se muistuttaa paljon tavallista keskustelua, koska haastattelija ei ohjaile keskustelua valmiiden kysymysten avulla vaan aiheen muutos voi tulla myös haastateltavalta itseltään. Avoin haastattelu voi viedä paljon aikaa tai

vaatia mahdollisesti useita haastattelukertoja. Se sopii haastattelumuodoksi erityisesti silloin, kun tutkimusaihe on arkaluontoinen, haastateltavilla on erilaisia kokemuksia tai haastattelussa halutaan saada selville asioita, jotka ovat heikosti tiedostettuja. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2016.)

5.3 Aineiston analyysi

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen yhdistämisessä lähtökohtana on se, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä samasta ilmiöstä. Havainnot siis yhdistetään niiden yhteisten piirteiden mukaan. Arvoituksen ratkaiseminen merkitsee taas sitä, että tuotettujen johtolankojen pohjalta tehdään merkitystulkinta ilmiöstä, jota tutkitaan. Näitä kahta tutkimuksen vaihetta voidaan kutsua myös havaintojen tuottamiseksi ja selittämiseksi. Merkitystulkintojen tekeminen eli arvoituksen ratkaiseminen on laadullisen tutkimuksen ydin. (Alasuutari 2011, 39–53.)

Kun tutkimusaineisto on hankittu, sitä voidaan analysoida eri tavoin. Usein aineisto pitää kuitenkin ensin jäsenellä ymmärrettävään muotoon. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, kuten äänitteiden, videoiden tai kuvien muokkaamista kirjalliseen muotoon. Muokattuja aineistoja voidaan käsitellä litteroinnin jälkeen paremmin manuaalisesti tai tietokoneohjelmien avulla. Litterointi voidaan toteuttaa eri tarkkuudella ja kaikista tarkin litteroinnin taso huomioi puheen lisäksi myös äänenpainot ja eleet. Usein käytettäväksi riittää kuitenkin melko karkea taso, joka ottaa huomioon vastaajan lauseen ytimen, mutta ei tuo esille koko ilmaisu. (Kananen 2014, 101–102.)

Litteroinnin jälkeen teksti tiivistetään yleensä koodaamalla. Laadullisen tutkimuksen avulla saadut aineistot ovat usein laajoja, joten niiden käsittely ilman tiivistämistä voi olla hankalaa. Ennen varsinaista analyysiä litteroitu aineisto vaatii työstämistä muotoon, joka mahdollistaa itse analyysin. Yksi mahdollinen tiivistämisen ja työstämisen muoto on koodaus. Jotta aineiston sisään voidaan nähdä, se täytyy pelkistää. Aineiston tietoja yhdistellään koodauksessa niin, että samaa tarkoittavat tai samaan aiheeseen liittyvät asiat yhdistetään tietyllä koodilla, joka voi olla esimerkiksi merkki tai väri. Koodauksen jälkeisessä analyysissä aineistosta pyritään löytämään erilaisia säännönmukaisuuksia, rakenteita, malleja ja teemoja. (Kananen 2014, 103–104.)

Yksi aineiston analyysikeino on teemoittelu. Teemoittelussa teemoja eli keskeisiä aiheita voidaan muodostaa teorian tai aineiston avulla. Näistä voidaan etsiä joko yhdistäviä tekijöitä tai vastaavasti eroavia seikkoja. Usein aineiston hankinnassa käytetty teemahaastattelu johtaa teemoittelun käyttämiseen analyysissä, mutta teemoittelu ei kuitenkaan poissulje muita aineistonhankinnan menetelmiä tai muotoja. Käytännössä teemoittelu tarkoittaa siis aineiston pilkkomista ja järjestelemistä erilaisten aiheiden mukaan. Tarkoituksena on nostaa esille erityisesti sellaisia teemoja, jotka valaisevat tutkimusongelmaa ja löytää aineistosta sellaisia aiheita, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia. Teemoittelu sopii aineiston käsittelytavaksi etenkin silloin, kun tavoitteena on ratkaista jokin käytännön ongelma, koska teemoittelun avulla aineistosta saadaan oleellista tietoa. Teemoittain järjestellyssä aineistossa hyödynnetään yleensä sitaatteja, joiden avulla kuvataan eri teemoja. Sitaatteja voidaan käyttää myös esimerkeinä aineistosta tai elävöittämään tekstiä. (Silius 2008.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus ikäjohtamisesta ja hiljaisesta tiedosta toteutettiin käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää, koska se soveltui aiheeseen parhaiten. Aineiston hankinta toteutettiin haastattelujen avulla, koska se oli luontevin tapa saada tarkka kuvaus siitä, kuinka työntekijät ja johto kokevat ikäjohtamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen työyhteisössään. Opinnäytetyön toimeksiantajan Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian-hankkeen kautta mukaan valikoitui kohdeorganisaatio X, jossa haastattelut toteutettiin. Kohdeorganisaatio X oli sopiva opinnäytetyön aiheen kannalta, koska siellä työskentelee eri-ikäisiä ihmisiä. Organisaation toiminta painottuu erityisesti erilaisten ihmisten kohtaamiselle ja sen avulla pyritään saamaan eri-ikäisiä olemaan yhdessä ja rikastuttamaan eri osapuolia sillä tavoin. Myös tämän vuoksi organisaatio oli sopiva kohde haastattelujen tekemiselle.

Haastatteluun valittiin neljä erilaista ja eri työtehtävissä työskentelevää henkilöä kohdeorganisaatiosta. Haastateltaviksi valikoitui erilaisia työntekijöitä, joilla on varmasti erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä ikäjohtamiseen ja hiljaiseen tietoon liittyen. Tämä oli tärkeä asia, jotta aineistosta saatiin mahdollisimman laaja ja kattava. Koska tutkimusongelma liittyi johtamiseen, mukaan oli hyvä saada niin johtajan kuin muunkin henkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä asiasta.

Haastattelut toteutettiin 22.3. kohdeorganisaatiossa saman päivän aikana ja haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui haastattelutavaksi, koska sen avulla haastateltavilta pystyttiin kysymään ennalta mietittyjä kysymyksiä, mutta he saivat kuitenkin vastata niihin laajasti omin sanoin. Strukturoitua haastattelua ei käytetty, koska valmiit vastausvaihtoehdot olisivat rajoittaneet liikaa aiheen tutkimusta. Haastattelun kysymykset sidottiin opinnäytetyön käsiteperustaan teemojen avulla, joten haastattelukeinoksi ei myöskään sopinut avoin haastattelu. Kysymykset suunniteltiin siis etukäteen pohjaten ne mahdollisimman hyvin opinnäytetyön käsiteperustaan ja tutkimusongelmaan. Haastateltaville tulostettiin myös lyhyet johdannot työyhteisön ikääntymiseen, ikäjohtamiseen sekä hiljaiseen tietoon liittyen, jotta he pystyivät hahmottamaan asiakokonaisuuden mahdollisimman hyvin.

Yhteen haastatteluun varattiin aikaa 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kaikista tarkinta litterointitapaa ei käytetty, koska haastateltavien äänenpainoilla ja eleillä ei ollut tutkimusongelman kannalta suurta merkitystä, vaan puhtaaksi kirjoitettiin vain haastateltavien kokonaiset lauseet. Litteroinnin jälkeen käytettiin koodausta tiivistämään ja jäsentelemään tekstiä ja löytämään sieltä yhdistäviä tekijöitä. Koodauksessa apuna käytettiin tekstinkäsittelyohjelmaa ja erilaisia värejä. Kun aineisto oli jäsennelty, se analysoitiin teemoittain. Teemat valikoituvat haastattelun rungon mukaisten teemojen kautta.

6 IKÄJOHTAMINEN JA HILJAINEN TIETO KOHDEORGANISAATIO X:SSÄ

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaoteltu teemoittain haastattelussa käytettyjen kysymysten mukaisesti. Teemoja ovat työelämän murros ja ikääntyvä työyhteisö, ikäjohtaminen, hiljainen tieto ja sen johtaminen sekä hiljaisen tiedon jakaminen. Tutkimustulokset kuvaavat sitä, kuinka nämä tekijät koetaan kohdeorganisaatiossa sekä myös yleisiä mielipiteitä aiheeseen liittyen. Haastattelun tulokset esitetään nimettöminä, mutta neljään haastateltuun henkilöön käytetään tunnisteita H1, H2, H3 ja H4.

6.1 Työelämän murros ja ikääntyvä työyhteisö

Vaikka kohdeorganisaatio X:ssä työskentelee eri-ikäisiä ihmisiä, haastatteluista kävi ilmi, että sen henkilökunta on kuitenkin keskimäärin hyvin iäkäs. Työntekijöiden keski-ikä organisaatiossa on 56–57 vuotta. Haastateltujen mukaan työelämän murros ei ole juurikaan vielä näkynyt organisaatiossa, koska keski-ikä on verrattain korkea ja työsuhteet ovat hyvin pitkiä. Vakituisen väen vaihtuvuus on melko pieni, joten murroksen ei koeta näkyvän samalla tavalla kuin monessa muussa työpaikassa tällä hetkellä.

Työelämän murroksen koetaan olevan siis pääosin vielä edessä. Kaikkien haastateltujen mukaan murrosvaiheeseen tulisi vastata niin, että ikääntyneitä työntekijöitä pyritäisiin motivoimaan pysymään työssään, mutta myös rekrytoitaisiin uusia nuoria työntekijöitä. Haastateltujen mukaan eri-ikäisiä työntekijöitä tulisi olla mahdollisimman tasaisesti, mutta toisaalta ymmärretään myös se, että tällainen ikärakenne ei aina onnistu helposti. H4:n mielestä ihannetilanne murrosvaiheessa olisi se, että muutos olisi hallittu. Ikääntynyt työntekijä saisi siis olla vielä mukana uuden työntekijän tullessa organisaatioon ja tietoa siirrettäisiin työntekijältä toiselle.

Eri-ikäisten työntekijöiden keskinäinen työntekeä koetaan haastateltujen mukaan erittäin antoisana ja onnistuneena. Sen koetaan myös rikastuttavan organisaatiota. H4 toivoisi, että organisaatiossa olisi enemmänkin nuoria työntekijöitä, koska sitä kautta organisaatio myös uudistuu. H3:n mukaan ollaan jo pitkällä, kun käytös on vuorovaikutteista ja jokaisen mielipidettä sekä osaamista kunnioittavaa. Haastatellut huomaavat eri-ikäisten tavoissa työskennellä paljon eroavaisuuksia. Esille nousevat erityisesti nuorten työntekijöiden tietotekniset taidot ja vanhempien työntekijöiden kokonaisuuksien hallinta sekä iän mukanaan tuoma kokemus työhön. H2 toisaalta huomauttaa, että erilaiset tavat työskennellä ovat hyvin persoonakohtaisia ja varttuneetkin työntekijät voivat olla esimerkiksi kiinnostuneita tietotekniikasta.

Kaikkien haastateltujen mukaan organisaatiossa ei kohdella eri-ikäisiä eri tavoin ainaakaan negatiivisessa mielessä. Suurin ero eri-ikäisten työntekijöiden kohtelussa huomataan siinä, että nuorille ihmisille opetetaan ja selitetään erilaisia toimintatapoja ja asioita. H1:n mukaan tällainen opettava käytös saattaa tulla usein huomaamatta ja tarkoittamatta sitä. Ikärasismia ei ole kohdattu ollenkaan. Työsuojelutoimikunta seuraa organisaation työhyvinvointia ja ikärasismiin on nollatoleranssi. Kaikkien haastateltujen

mielestä ikärasismiin pitää puuttua ottamalla se heti puheeksi ja keskustelemalla siitä. H4 korostaa myös sitä, että ikärasismia ei pitäisi mieltää vain ikääntymiseen liittyvänä asiana, vaan sitä voi olla alkupäässä tai loppupäässä.

”Mielestäni pitäisi lähteä liikkeelle siitä, että työelämä tarvitsee eri-ikäisiä ihmisiä ja toinen toistaan kunnioittavia ihmisiä. Ikärasismia ei saa missään nimessä hyväksyä. Siihen täytyy puuttua ja tiedostaa, että sitä voi esiintyä molemmissa päissä.” (H4)

Haastatellut löytävät eri-ikäisiltä työntekijöiltä paljon erilaisia vahvuuksia. Ikääntyvien työntekijöiden vahvuutena nähdään esimerkiksi tottumus työhön, työkokemuksen kautta opitut asiat, kuten käytännön tieto ja verkostot, sekä tottumus ongelmiin ja taito jäsenellä niitä. H2:n mukaan monen iäkkään työntekijän etu on siinä, että moni asia tulee tehtyä huomaamattoman nopeasti tekemättä siitä sen suurempaa numeroa. H4:n mielestä iäkkäämmät työntekijät ovat mahdollisesti nähneet lamoja, irtisanomisia tai muita vaikeita asioita organisaatiossa ja tämän vuoksi oppineet sen, että työelämä vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä. Nuorten työntekijöiden vahvuuksina taas nähdään viimeisin tieto, innokkuus, innovatiivisuus, kokeilunhalu ja uusimpien trendien tuntemus.

”Kun on elettyä elämää ja työkokemusta, niin on laajempi pinta, johon peilata. Nuorilla ihmisillä on taas tämän päivän tietoa ja opittuja keinoja hyödyntää esimerkiksi teknologiaa. Kun nämä asiat saadaan yhteen, saadaan paljon vaikuttavuutta ja mahdollisuuksia. Tällä on myös taloudellinen merkitys, sillä kun organisaatiossa on erilaisia osajia, säästyy myös rahaa.” (H3)

Haastatellut näkevät organisaation eri-ikäisyyden rikkautena ja organisaatiota monin tavoin hyödyttävänä asiana. H4:n mukaan eri-ikäisyys hyödyttää organisaatiota sillä tavoin, että molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että heillä on halu oppia eikä tilannetta nähdä millään tavalla kilpailuna. H2:n mielestä eri-ikäisyys voi olla hyvin hedelmällinen tilanne, koska nuoret oppivat konkareilta vuosien saatossa kertynyttä tietotaitoa ja nuorilta saattaa puolestaan tulla rohkeutta puuttua sellaisiin asioihin, joihin ikääntynyt työntekijä voi olla jo urautunut. Hänen mukaansa eri-ikäisyys voi kuitenkin johtaa persoonista johtuen myös toisenlaiseen tilanteeseen, esimerkiksi kiusaamiseen.

6.2 Ikäjohtaminen

Haasteltujen mukaan organisaatiossa ei tietoisesti johdeta eri-ikäisiä eri tavalla, vaan se tulee lähinnä arkipäivän johtamisen mukana. Ainoana eroavaisuutena nähdään oikeastaan vain se, että nuorille opetetaan uusia asioita eri metodeilla kuin vanhemmille, pitkään talossa olleille työntekijöille. H2:n mukaan johtamisessa ratkaisevaa ovat iän sijasta erityisesti kokemus ja työn osaaminen. Vaikka organisaation ikäjohtaminen kulkee lähinnä muun johtamisen mukana, ikääntymistä on huomioitu työhyvinvoinnin puolella tehdyissä ennakkoivissa toimenpiteissä. Ikääntyvien ihmisten työssä jaksamiseen on pyritty vaikuttamaan tietyillä eduilla, kuten liikunta- ja kulttuuritoiminnalla, sekä työaika-joustoilla.

Haastateltujen mielestä ikäjohtamista voisi parantaa huomioimalla ihmisten yksilölliset elämänvaiheet ja helpottamalla työssä jaksamista esimerkiksi työajan lyhentämisen avulla. H3 huomauttaa, että työaika lyhentämällä myös nuoret saavat mahdollisuuden uusiin töihin ja jalansijaa organisaation oven väliin. Esiin nousee myös ajatus siitä, että johtamista tulisi ajatella iän sijasta persoonan kautta. H4:n mielestä erilaisia ihmisiä tulee johtaa eri tavoin, mutta se ei välttämättä liity ikään vaan persoonaan. Hänen mukaansa kokenut johtaja oppii tuntemaan alaistensa persoonat ja tätä kautta tunnistamaan, millainen johtamistyyli kullekin työntekijälle sopii.

”Ikäjohtamista kyseenalaistetaan sillä tavalla, että antaako se tietyn signaalin, kun lyödään se leima että ’nyt olet ikääntyvä’. Tuleeko työntekijälle sellainen olo, että kohta tästä lähdetään? Tässä asiassa tulisi olla hyvin varovainen. Mielestäni pitäisi ottaa huomioon persoona ja millä tavoin sitä on parasta johtaa. Nyt puhutaan kovin ikäjohtamisesta, mutta onko tulevaisuus yksilöllisessä johtamisessa?” (H4)

Haastateltujen mielestä eri-ikäisten kapasiteetti hyödynnetään organisaatiossa hyvin, mutta parantamisen varaa aina on. Organisaatiossa hyödynnetään jokaisen vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet sekä pyritään siihen, että jokainen toisi osaamistaan esille. H3 korostaakin sitä, että työntekeminen on mielekkäämpää silloin, kun ei tarvitse tehdä asioita, jotka eivät tunnu omilta. Haastatellut löytävät ikäjohtamisesta monia tärkeitä seikkoja. H1:n mukaan tärkeintä on se, että kaikkien kohtelu on tasapuolista. Organisaation kannalta on tärkeää, että työ tulee tehtyä asianmukaisesti kun taas henkilöstön

kannalta on merkittävää se, että ihmiset viihtyvät työssään. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa ikäjohtamisen keinoin. H4 tuo esille myös sen, että ikääntyneillä työntekijöillä on omassa elämäntilanteessaan erilaiset toiveet. Ikääntyvien työntekijöiden elämäntilanteet voivat olla muutoksessa, kun esimerkiksi saadaan lapsenlapsia tai hoidetaan omia vanhempia. H4:n mukaan ikääntyvä työntekijä arvostaa, että hän saa aikaa tällaisille elämän muille ulottuvuuksille. Se auttaa työntekijää jaksamaan ja säilyttämään myös mielenkiintonsa työhön.

Haastateltujen mielestä organisaation johto tuntee osittain työntekijänsä ja osittain ei. Tämä johtuu siitä, että organisaatio on melko iso ja erilainen kuin monet muut työyhteisöt. Vaikka johto ei tuntisi kaikkia erilaisia työntekijöitään henkilökohtaisesti, tämä ei kuitenkaan haastateltujen mukaan ole ongelma, koska työntekijöiden arviointikykyyn luotetaan ja he saavat tehdä näköistään työtä. Tämä tekijä auttaa haastateltujen mukaan myös ikääntyvien työntekijöiden motivoinnissa jatkaa pidempään työelämässä. Työn tekemiseen ei puututa liikaa, vaan kunnioitetaan sitä ja luotetaan siihen, että se tehdään hyvin. H4:n mukaan motivoinnissa voisi auttaa myös se, että pyritäisiin välttämään paikoilleen jämähtämistä ja säilytettäisiin esimerkiksi johdon kannustuksen avulla halu ja into oppia uutta. Ikääntyvien työntekijöiden motivoinnista puhuttaessa H3 esittää kuitenkin vastakysymyksen; miksi heitä pitäisi motivoida jatkamaan pidempään?

”Tänä päivänä on paljon nuoria ihmisiä työttömänä ja vastaavasti töitä tehneet ihmiset ovat tehneet paljon töitä. Näen lähtökohtaisesti, että tämä rakenne on ihan nurinkurinen, kun eläkkeeltä pyydetään ihmisiä tulemaan takaisin töihin ja nuoret ovat vailla töitä. On tärkeää, että jos lopettaa työn, niin tieto siirtyy eikä sitä viedä mukanaan.”
(H3)

Haastateltujen mukaan osaavia uusia työntekijöitä kannattaisi rekrytoida ensisijaisesti kokemuspiiristä, kyselemällä vanhoilta työntekijöiltä tai täyttämällä paikkoja talon sisältä. Myös oppilaitosyhteistyö nähdään todella tärkeänä väylänä rekrytoida nuoria työntekijöitä, koska perinteinen avoin haku on prosessina haastavampi. Haastatellut löytävät eri-ikäisten johtamisesta paljon hyötyjä. H1:n mukaan ikäjohtaminen johtaa siihen, että työntekijöistä välitetään. Arvostuksen tunne ja huomioiminen motivoivat kaikkia ja vaikuttavat hyvinvointiin. H4:n mukaan ikäjohtaminen kulkee käsi kädessä muun arkipäivän johtamisen kanssa, mutta on onnistuessaan todella tärkeää. Silloin,

kun ikäjohtaminen on onnistunutta, se lisää talon ja toimintojen energiaa sekä työpaikalla viihtymistä.

6.3 Hiljainen tieto ja sen johtaminen

Haastateltavat kuvailevat hiljaista tietoa melko samankaltaisesti. Hiljainen tieto nähdään sinä kaikkena tietotaitona, jota tehtävää suorittaessaan käyttää hyväkseen sekä kokemuksen mukanaan tuomana viisautena, arviointikykyä, harkintakykyä ja tilannetaajuisuutena. H2:n mukaan hiljainen tieto voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. H4 kuvailee hiljaisen tiedon olevan omalla kohdallaan vakiintuneita tapoja tehdä työt ajallaan ilman, että kukaan toinen niihin puuttuu, ikään kuin sisään rakennettuna kaaviona. Vuosien varrella on luotu itselleen pelisäännöt, joiden mukaan työt tehdään prosesseina. Myös hiljaisen tiedon huonot puolet tiedostetaan ja esiin nousee se seikka, että jos työntekijä lähtee jostakin syystä äkkiä pois organisaatiosta, hiljainen tieto siirtyy hänen mukanaan pois. Haastatellut löytävät itseltään monenlaista hiljaista tietoa. H1 kokee kartuttaneensa kokemusta aikaisemmista erilaisista työtehtävistään ja voivansa hyödyntää tätä hiljaista tietoa myös nykyisessä tehtävässään. H2 taas kuvailee omaa hiljaista tietoaan tietynlaisena kokonaisvaltaisena näkemyksenä ja kykyä puuttua asioihin riittävän ajoissa.

”Hiljaisella tiedolla on todella suuri merkitys. Se näkyy jokaisen yksikön toiminnassa, että organisaatioon luotetaan niin yksilötasolla kuin yhteistyöverkoston näkökulmasta. Se on sitä hiljaista tietoa, että ihmiset tietävät sen, että 'kun noiden kanssa aletaan tekemään, niin homma toimii'. Se on luotettavuutta.” (H3)

Haastateltujen mielestä hiljaisella tiedolla on korvaamaton merkitys ihmisen omalle työn tekemiselle ja sitä kautta myös organisaatiolle. Hiljaisen tiedon nähdään auttavan organisaatiota sillä tavoin, että asiat hoituvat jouhevammin, koska työtehtäviin on valmis malli eikä kaikkea tarvitse keksiä uudelleen. H4 tuo esille sen, että oppiminen ja työnteko voi onnistua myös ilman hiljaista tietoa, mutta se vie enemmän aikaa, vaatii perehtymistä ja voi olla uudelle työntekijälle jopa shokeeraavampaa. Oman hiljaisen tiedon esille tuominen jakaa haastatellut mielipiteissään kahtia. Kahden haastatellun mielestä omasta hiljaisesta tiedosta puhuminen voisi nostattaa muissa esiin negatiivisia tunteita, kuten ihmetystä tai tunnetta siitä, että asiat pitää tehdä tietoa esille tuovan

henkilön tavalla. Toiset kaksi haastateltua puolestaan kokevat tuovansa sitä esille työnsään, mutta eivät välttämättä käytä siitä termiä ”hiljainen tieto”.

Haastateltujen mielestä organisaatiossa hyödynnetään hiljaista tietoa, mutta sitä voisi hyödyntää myös enemmän. H1:n mielestä on johdon ohella myös työntekijöistä kiinni, että hiljaista tietoa ei käytetä kovin paljoa. Kaikkien tulisi sitoutua asiaan yhtä paljon. Organisaatiossa pyritään siihen, että esimerkiksi tietty atk-ohjelma ei olisi vain yhden ihmisen takana, vaan sitä pystyisi käyttämään vähintään kaksi ihmistä. Näin hiljainen tieto ei siirtyisi toisen mukana kokonaan pois. H2 kuitenkin huomauttaa, että kukaan ei voi sataprosenttisesti tuntea toisen työtä. H4 tuo esille idean, että uusille työntekijöille voisi olla tarpeen järjestää kierros, jossa he kiertäisivät organisaation eri alojen ihmisten luona. Näin heille tulisi kuva siitä, mitä kukin tekee ja millä tavalla kukin voi heitä auttaa tulevassa tehtävässä.

Lähes kaikkien haastateltujen mielestä hiljainen tieto on otettu esille organisaatiossa esimerkiksi henkilöstökokouksissa. Näkökulmana on se, kuinka voidaan uusiutua, mitä kukakin osaa ja mitä kukakin tietää. Esille on otettu myös se, mitä kaikkea hiljainen tieto voi organisaatiolle antaa. Hiljaisen tiedon johtamisen nähdään olevan erityisesti selkärangasta tuleva asia, eikä sille ole määritelty erillisiä ohjeistuksia, linjauksia tai tavoitteita. Johdon koetaan tietävän tiettyyn rajaan saakka sen, millaista tietoa henkilöstöllä on ja kenelle sitä kannattaisi siirtää. H2:n mukaan organisaatiossa tiedetään melko paljon siitä, ketä voisi esimerkiksi ajatella tekemään tiettyä hanketta tai projektia oman osaamisensa perusteella.

”Hiljaisen tiedon arvostamiseen ei tarvitse mitään muuta, kuin että se, jolla on hiljaista tietoa, sairastuu vaikkapa äkillisesti. Arjessa monesti unohtuu ihmisen osaamisen arvostaminen ja kiittäminen. Monesti huomataan vasta jälkikäteen, että voi kuinka paljon tietoa jollakin on. Joskus mietin sitä, että hyvänen aika, jos minä en ole huomenna täällä tätä kertomassa, niin miten monta asiaa täytyy selvittää.” (H3)

Haastateltujen mielestä organisaatiossa arvostetaan hiljaista tietoa, mutta arvostuksen lisäys ei koskaan olisi pahitteeksi. Hiljaisen tiedon arvostuksen näkee jo siinä, että aiheesta keskustellaan ja se tuodaan organisaatiossa esille. H4 keksii hiljaisen tiedon arvostamisen lisäykselle erilaisia keinoja. Hänen mielestään organisaatioissa voitaisiin pitää enemmän henkilöstöpalavereja, joissa aiheita käsiteltäisiin jokaisen työntekijän

mielipiteiden ja parannusehdotusten kautta. Toinen vaihtoehto voisi olla perustaa jonkinlainen hiljaisen tiedon sisäinen intranet tai pankki, johon jokainen voisi kirjoittaa joitakin toimintatapoja.

6.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

Kaikki haastatellut kokevat, että hiljaista tietoa jaetaan jollakin tavalla organisaatiossa. Säännöllisten kokousten ja palaverien kautta siirretään tietoa uusista ideoista ja muista asioista. Organisaatiolla on käytössään perehdyttämiskansio, jonka jokaisen taloon tulevan täytyy lukea. Työnkiertoa ei juuri ole, koska organisaation sisäiset tehtävät ovat hyvin paljon toisistaan poikkeavia, vaan osaamista siirretään lähinnä oman alan kollegoiden kanssa. Joissakin tilanteissa työpaikkaohjaaja opettaa työntekoa uudelle työntekijälle, jolloin tietynlaista mentorointia on havaittavissa, mutta varsinaisen hiljaisen tiedon mentorointia ei harjoiteta.

Haastatellut keksivät myös hiljaisen tiedon jakamiselle parannusehdotuksia. H3:n mielestä hiljaista tietoa tulisi dokumentoida enemmän. Esiin nousee myös, että kaikille työprosesseille tulisi antaa aikaa ja jokainen työntekijä saada tietoiseksi siitä, että hiljaista tietoa löytyy jokaiselta. H2 tuo esille idean, että jokainen miettisi sitä, mikä omassa työtehtävässä on sellaista, joka olisi hyvä toisen tietää. Hänen mielestään ongelma tulee lähinnä siitä, kenelle tätä tietoa sitten siirretään. Selkeitä tapauksia ovat vain uudet tulokkaat. H2:n mukaan ei ole järkevää siirtää tietoa sellaiselle henkilölle, joka ei tule sitä koskaan tarvitsemaan, vaan on ehkä parempi kirjata asioita ylös johonkin dokumenttiin, josta ne löytyvät tarpeen vaatiessa.

”Hiljaisen tiedon jakaminen on todella tärkeää, koska sehän on sellainen työpaikan sielu. Työntekijä kokee olevansa arvostettu, jos hän pystyy käyttämään tietoaan eikä sitä sivuuteta. On todella hieno tilanne, kun työntekijä kokee pystyvänsä hyödyntämään osaamistaan.” (H1)

Kaikkien haastateltujen mielestä hiljaisen tiedon jakaminen on todella tärkeää, koska sen avulla saadaan tiettyjä käytänteitä muiden tietoon. Hiljainen tieto nähdään myös osana organisaation laadukkuutta. H2:n mukaan hiljaisen tiedon jakaja saa itselleen hyvän mielen siitä, että on pystynyt auttamaan muita oman osaamisensa avulla. Hänen mielestään jotkut ihmiset voivat nähdä hiljaisen tietonsa myös omana kilpailuetunaan,

eivätkä pyri jakamaan sitä muille. Omassa organisaatiossaan hän kuitenkin kokee, että hiljaisen tiedon jakamisen lähtökohta on siinä, että asiantuntijat kertovat mitä ovat havainneet, eikä omaa tietoa yritetä pantata muilta. Kun asiantuntijat siirtävät tietoa, kaikkea ei tarvitse kokeilla jokaisen kuopan kautta, vaan hyväksi havaittuja asioita saadaan työntekijöiden käyttöön. H4 tuo esille myös seikan siitä, että kaikkea hiljaista tietoa ei suinkaan tarvitse tai kannata jakaa.

”Kaikkea hiljaista tietoa ei suinkaan kannata kantaa sukupolvelta toiselle. Siinä täytyy olla sillä tavalla kriittinen, että hyvät käytänteet voivat jatkua, mutta niitäkin pitää kriittisesti määräjain tarkastella ja huonot käytänteet puolestaan jättää pois. Organisaation on hyvä uudistua ja elää tulevaisuutta kohden. Jokaisella sukupolvella on oikeus tuoda toimintaan omaa näkökulmaansa. Hiljainen tieto ei ole sitä, että kloonaamme itsellemme seuraajia.” (H4)

Haastateltujen mukaan organisaatiossa ei dokumentoida hiljaista tietoa juurikaan. Jotkut työntekijät pitävät päiväkirjaa tai kirjaavat ylös asioita jäädessään eläkkeelle, mutta varsinaista järjestelmää käytössä ei ole. Parasta hiljaisen tiedon jakamistapaa kysyttäessä vastaukset ovat hyvin erilaisia, joten hyviä tapoja siihen löytyy paljon. Parhaiksi tavoiksi koetaan säännölliset tapaamiset, palaverikäytäntö, konkreettinen asioiden näyttäminen tai kertominen, työparina tehtävät työt sekä se, että tieto tietystä toiminnosta on vähintään kahdella ihmisellä. H4 näkee kaikkien toimintojen dokumentaatiojärjestelmän melko raskaana ja aikaa vievänä ja kokee, että hiljaisen tiedon jakamiseen on paljon muitakin hyviä keinoja kuin dokumentaatio. H2:n mielestä yhtä ainoaa oikeaa keinoa hiljaisen tiedon jakamiseen ei ole, mutta asiassa auttavat hyvä kokemus ja herkätkorvat. H3 tuo taas esille jatkuvan muutoksen.

”Täytyy etsiä keinoja ja työkaluja, että mikä sopii mihinkin tilanteeseen. Hiljaisen tiedon jakamisessa täytyy uskaltaa kokeilla uusia kikkoja ja unohtaa joku, joka ei toimi. Kun yhteiskunta muuttuu, myös hiljaisen tiedon sisältö muuttuu.” (H3)

Organisaatiossa jaetaan hiljaista tietoa niin yhteistyön, työn kehittämisen kuin henkilöstötoimintojenkin avulla. Organisaatiossa tapahtuu epävirallisissa tiimeissä tapahtuvaa tiedonkulkua ja tilanteiden purkamista. H3 tuo esille sen, että on kuitenkin pitkälti työntekijästä itsestään kiinni, kuinka paljon tietoa hän haluaa ottaa vastaan. Jos työ ei

kiinnosta tai tunnu hyvältä, niin tiedon siirtämisessä ei aina voida onnistua. H4:n mielestä tietyt toimintamallit voivat tuntua muista kahlitsevilta. Hänen mukaansa tiettyjä asioita voisi kirjoittaa ylös vaikkapa ranskalaisin viivoin, mutta jokainen saisi kuitenkin tehdä tehtävänsä omalla ammattitaidollaan ja näkökulmallaan. Työnkierto on käytössä organisaatiossa siltä osin kuin on mahdollista, koska työnkuvat ovat niin vaihtelevia. Organisaatiossa pyritään myös siihen, että jokainen työntekijä kävisi jossakin koulutuksessa vuoden aikana ja toisi sieltä mukanaan ideoita ja tietoja organisaation muille jäsenille jalostettavaksi.

H4:n mielestä yhteistyökeinoista hedelmällisin on tietynlainen poikkihallinnollinen malli, jossa eri alan osaajat tuovat osaamisensa yhteen ja samaan tehtävään ja keskustelevat, kuinka asiaa voitaisiin viedä eteenpäin. Haastatellut eivät näe projekteja erityisen hyvänä hiljaisen tiedon jakamisen keinona, koska projekteissa vaihtuvat monesti työntekijät ja niistä jää valitettavan usein liian vähän käytänteitä elämään. Perehdyttäminen nähdään taas erittäin tärkeänä keinona hiljaisen tiedon jakamisessa. Tärkeinä seikkoina perehdyttämisessä nähdään ajan antaminen perehdytettävälle ja työrauhan antaminen oppimiselle. H4:n mukaan olisi merkittävää, että entinen työntekijä ja uusi työntekijä pystyisivät työskentelemään jonkin aikaa yhdessä, jotta tärkeää hiljaista tietoa ehtisi siirtymään. Lopuksi hän kertoo tarinan siitä, kuinka hän astui työhönsä entisen työntekijän jäädessä eläkkeelle.

”Istuin työhuoneessani ensimmäisenä päivänä, kun siivooja tuli käymään. Hän totesi heti huoneen nähdessään, että ’ei se elämä ole kuin entisen työntekijän aikana’. Sanoin hänelle, että ’ei olekaan, minä teen tästä omannäköiseni työnkuvan’.” (H4)

Vaikka hiljaisen tiedon jakaminen työntekijältä toiselle on organisaation kannalta mitaamattoman tärkeää, tuomme jokainen oman persoonamme ja toimintatapamme työhön. Vain tätä kautta voi syntyä uutta hiljaista tietoa, joka auttaa organisaatiota uusiutumaa ja pysymään kilpailukykyisenä. On tärkeää kuunnella muita ja ottaa vastaan heidän arvokasta osaamistaan, mutta myös kehittää omia toimintatapojaan ja tehdä H4:n tavoin työstään itsensä näköistä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita esimiehelle ikäjohtamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen. Johtopäätökset ja kehittämissuhteet ovat syntyneet edellisessä luvussa esiteltyjen tutkimustulosten pohjalta. Luvun lopussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta niin yleisesti kuin tämänkin tutkimuksen osalta.

7.1 Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka ikäjohtaminen organisaatiossa kannattaa toteuttaa, jotta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä mahdollisimman tehokkaasti. Johtopäätöksissä keskitytään ensin yleisesti organisaatioiden ikäjohtamiseen ja suosituksiin siihen liittyen. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin hiljaiseen tietoon ja sen jakamiseen.

Ikäjohtaminen

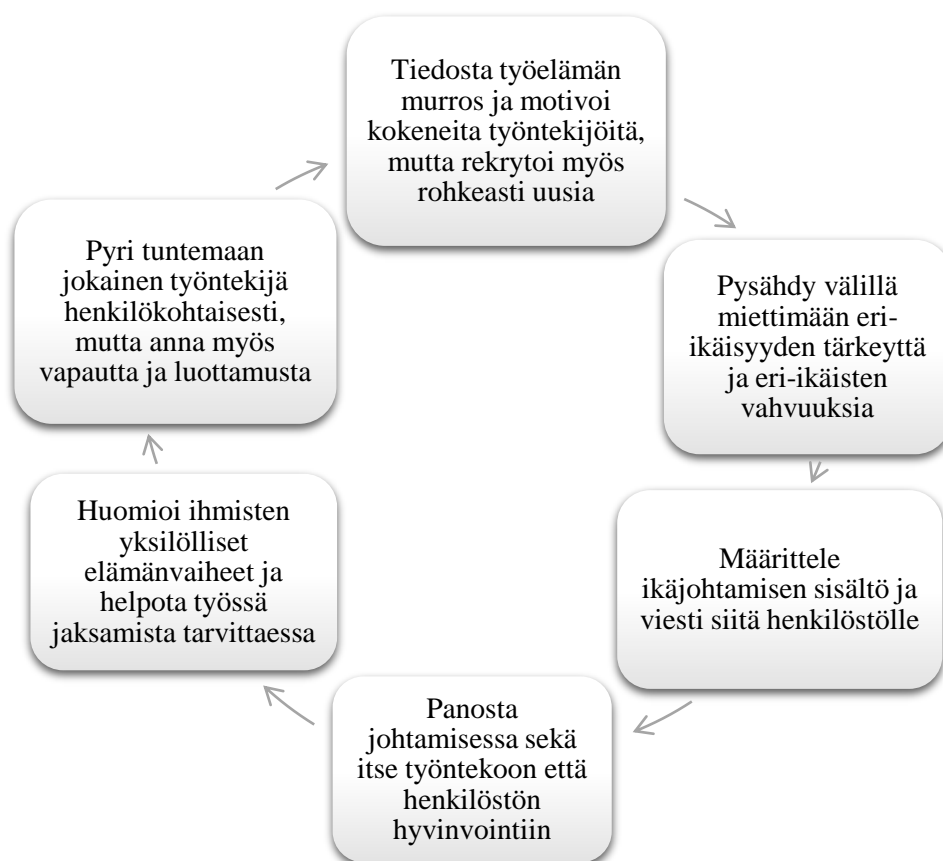
Vaikka kohdeorganisaatiossa työelämän murrosta ei vielä huomattu selkeästi, sen uskotaan kuitenkin olevan edessä ja monessa organisaatiossa arkipäivää jo nyt. Tämä on ensimmäinen asia, mikä esimiehen tulisi ottaa huomioon ikäjohtamista toteuttaessaan. Monet organisaatiot panostavat ikääntyvien työntekijöiden motivoimiseen esimerkiksi erilaisten joustojen avulla. Sen lisäksi tulisi muistaa myös se, että osaavaa uutta työvoimaa on tarjolla ja uskaltaa tarttua rohkeasti siihen kiinni. Suosittelisin muutosvaiheessa hetken aikaa kestävästä päällekkäisestä työntekoa uuden ja vanhan työntekijän välillä, jos se vain on taloudellisesti tai ajallisesti mahdollista. Tämä on ensimmäinen askel siinä, että hiljaista tietoa saadaan siirrettyä työelämän murrosvaiheessa.

Esimiehen ja koko organisaation kannattaa välillä pysähtyä miettimään sitä, miksi erikäisyys on tärkeää ja millaisia vahvuuksia eri-ikäisillä työntekijöillä on. Tällä tavoin ymmärretään mahdollisesti paremmin se, minkä vuoksi ikäjohtamista kannattaa toteuttaa ja minkälaista sen kannattaisi olla. Eri-ikäisyys tuo organisaatioon kahdensuuntaisen oppimisen mahdollisuuden, erilaista osaamista, kokemusta ja uutta tietoa sekä hyödyttää organisaatiota myös taloudellisesti. Siinä missä haastatellut pitivät organisaation erikäisyyttä tärkeänä ja rikastuttavana asiana, ikäjohtaminen sen sijaan sai aikaiseksi hienon yllättäen myös negatiivisia mielikuvia.

Puhuttaessa eri-ikäisten työntekijöiden erilaisesta kohtelusta, mieleen voi tulla esimerkiksi ikärasismi ja muun syrjintä, eikä välttämättä ikäjohtamisen positiiviset puolet ja hyödyt organisaatiolle. Kiviranta (2010, 33) määrittelee ikäjohtamisen hyödyiksi tuottavuuden, hyvinvoinnin ja sitoutumisen. Uskon ikäjohtamiseen liittyvien negatiivisten mielikuvien johtuvan siitä, ettei asiasta yksinkertaisesti tiedetä tarpeeksi. Suosittelen ikäjohtamista toteuttavaa organisaatiota määrittelemään ikäjohtamisen sisällön ja viestimään siitä koko henkilöstölle ymmärrettävästi, jotta asian tärkeys ymmärretään ja eri-ikäisten johtaminen eri tavoin aletaan näkemään enemmän positiivisena kuin negatiivisena asiana.

Se, että kohdeorganisaatiossa opetetaan asioita eri tavoin eri-ikäisille työntekijöille ja panostetaan ikääntyvien työntekijöiden motivoimiseen, on jo hyvä ikäjohtamisen alku. Jaben (2015, 197–212) mukaan muita ikäjohtamisen suosituksia ovat esimerkiksi, että työkuormitus määriteltäisiin yksilöllisesti työkyvyn mukaan, ikääntyvien työntekijöiden terveyden edistämistä tehostettaisiin ja kaikille työntekijöille tarjottaisiin elinikäisen oppimisen mahdollisuus. Haastatteluissa nousi esille myös näkemys siitä, että ikäjohtaminen alkaa olla jo vanhahtava käsite, jonka tilaa alkaa valtaamaan yksilöllinen persoonajohtaminen. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma, joka varmasti osin voi pitää paikkansa, mutta fakta on myös se, että työyhteisöissä tulee aina työskentelemään eri-ikäisiä ihmisiä, joilla on erilaisia tarpeita ja elämäntilanteita. Ikä on pysyvä käsite ja vaikka ikääntyminen nähtäisiin tulevaisuudessa eri tavoin, siihen kiinnitetään silti aina jollakin tapaa huomiota.

Suosittelen esimiestä pyrkimään hyödyntämään organisaation työntekijöiden eri-ikäisyyden mahdollisimman hyvin. Ikäjohtaminen kannattaa toteuttaa kahta asiaa silmällä pitäen. Organisaatioiden on toimiakseen oltava taloudellisesti kannattavia ja sen vuoksi johtamisen tulee lähteä siitä, että työ tehdään asianmukaisesti. Jotta työtä jaksetaan tehdä, myös henkilöstön viihtyvyyteen ja jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota. Ikä määrittelee paljon sitä, minkä ihminen kokee tärkeäksi ja kuinka hän jaksaa työssään. Sen vuoksi ikäjohtaminen on ehdottomasti osa henkilöstön hyvinvoinnin johtamista.



KUVA 3. Suosituksia ikäjohtamiseen

Kuvassa 3 on joitakin tutkimuksen kautta esille nousseita yleisiä ohjeita esimiehelle ikäjohtamiseen liittyen. Suoraa ohjeistusta ikäjohtamiseen on melko mahdotonta antaa, koska loppujen lopuksi se rakentuu hyvin yksilöllisesti riippuen siitä, kuinka paljon tietty työntekijä tarvitsee esimerkiksi perehdyttämistä, koulutusta, vapauksia, vastuuta tai joustavuutta työhönsä. Mielestäni yleisesti tärkeää on se, että ikäjohtamisen tärkeys tiedostetaan, se määritellään ja siinä pyritään tekemään ratkaisuja, joiden avulla kaikkien työntekijöiden työnteke on mielekästä ja kannattavaa.

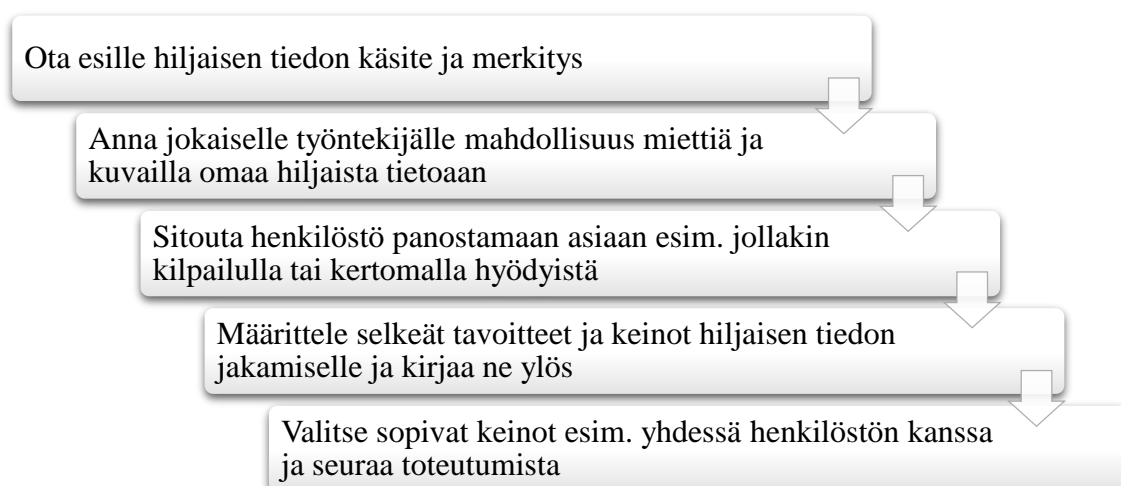
Hiljainen tieto

Kohdeorganisaatiossa hiljainen tieto oli otettu käsitteenä esille esimerkiksi henkilöstökokouksissa, minkä huomasi haastateltujen vastauksista. Hiljainen tieto osattiin selkeästi määritellä ja sen merkitys organisaatiolle tiedostettiin. Monessa työyhteisössä näin ei varmastikaan ole. Hiljaisen tiedon arvostamisessa ja jakamisessa kaikki lähtee liikkeelle siitä, että kaikki organisaatiossa tietävät mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan, mikälaista hiljaista tietoa itsellä on ja miten se hyödyttää oman osaamisen ohella myös

organisaatiota. Korostan ehdottomasti asian esille ottamisen tärkeyttä, mikäli organisaatiossa ei ole vielä niin tehty. Smithin (2001, 311–319) mukaan organisaatiot, jotka tunnistavat ja käyttävät työntekijöidensä tasaisesti kasvavaa hiljaista tietoa hyväkseen ratkaistakseen ongelmia ja saavuttaakseen tavoitteitaan, omaavat suuren kilpailuedun.

Sen lisäksi, että ikäjohtamisen käsite sai haastatteluissa aikaan negatiivisia mielikuvia, niin hieman yllättäen myös oman hiljaisen tiedon esille ottaminen toi osittain mukanaan samankaltaisen reaktion. Kaksi haastatelluista koki, että omasta tiedosta puhuminen voisi nostattaa muissa tunteen, että asiat pitää tehdä juuri hänen tavallaan. Suosittelen esimiestä ottamaan hiljaisesta tiedosta puhuttaessa esille myös sen seikan, että omaa tietoa kannattaa jakaa muille ja toisen antama tieto kannattaa kokea itseä rikastuttavana asiana, joka ei kuitenkaan vie pois omaa tietoa ja kokemusta. Jokaisella on oma tapansa tehdä työtä, mutta toisten antama tieto voi pienen sulattelun jälkeen tuoda uusia näkökulmia ja auttaa mahdollisesti tekemään työtä tehokkaammin.

Kohdeorganisaatiossa ei ole määritelty erillisiä ohjeistuksia, linjauksia tai tavoitteita hiljaisen tiedon johtamiselle, vaan se kulkee osana arkipäivän johtamista. Henkilöstön osaaminen on nykypäivänä ehdoton kilpailukeino organisaatiolle, minkä vuoksi suosittelisin organisaatioita määrittelemään ainakin tavoitteet hiljaisen tiedon johtamiselle. Asia voidaan ottaa esille esimerkiksi päivittäisissä kokouksissa, mutta jotta sanoista siirryttäisiin tekoihin, uskon että ylös kirjatut asiat auttaisivat kaikkia ottamaan asian hieman vakavammin ja sitoutumaan siihen enemmän. Kun selkeät tavoitteet on määritelty, osataan edetä niitä kohti. Kuvassa 4 on esitelty esimiehelle toimintamalli siihen, kuinka hiljaiseen tietoon voidaan alkaa panostamaan organisaatiossa.



KUVA 4. Toimintamalli hiljaisen tiedon johtamiseen ja jakamiseen

Sopivia keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen voi olla useita. Kaikkea mahdollista ei suinkaan kannata käyttää, vaan myös tässä pitäisi huomioida jokaiselle yksilöllisesti sopivat keinot. Listasin tutkimuksen myötä esille tulleet hiljaisen tiedon jakamisen keinot, joita organisaatioissa voitaisiin hyödyntää:

- Jokaisen organisaation toiminnon osaa tehdä vähintään kaksi ihmistä, jotta äkillisen työstä poistumisen seurauksena oleellista osaamista ei menetetä
- Hiljaisen tiedon intranet, johon jokainen voi kirjata ylös toimintatapojaan
- Muu dokumentaatio
- Säännölliset kokoukset ja palaverit
- Perehdyttämiskansio ja/tai muutoin huolellinen perehdyttäminen uuteen työhön
- Työnkierto
- Työparit ja mentorointi
- Konkreettinen asioiden näyttäminen tai kertominen toiselle
- Koulutukset ja niissä opittujen asioiden muille kertominen

Vaikka oma hiljainen tieto tiedostettaisiin ja sitä osattaisiin jakaa muille, ongelmaksi voi nousta se, kenelle tietoa jaetaan. Selkeitä jakamisen kohteita ovat pelkästään organisaation uudet tulokkaat. Mielestäni yksi tärkeimmistä tutkimuksen myötä esille tulleista seikoista on se, ettei kaikkea hiljaista tietoa kannata jakaa kaikille. Organisaatioiden kannattaa uudistua ja päästää irti vanhoista käytänteistä. Suosittelen esimiestä siis ehdottomasti tutkimaan hiljaisen tiedon jakamista myös kriittisesti ja puuttumaan siihen, ettei resursseja käytetä turhaan työhön.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään luonnollisesti välttämään mahdollisia virheitä, joten myös yksittäisessä tutkimuksessa tulee arvioida sen luotettavuutta. Kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta ja sen luotettavuudesta, esiin nousevat yleensä kysymykset objektiivisesta tiedosta ja totuudesta. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattukin tutkia. Reliabiliteetti taas merkitsee tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 131–133.)

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä luotettavuuskäsitteiden eli validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Ne ovat eräänlaisia mittareita, joiden avulla arvioidaan, ovatko tutkimustulokset hyviä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu jää arvion varaan, koska luotettavuutta ei voida laskea samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on näytön ja tutkijan arvioinnin varassa ja objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen onkin lähes mahdotonta. Tutkimuksen eri vaiheissa on riskipisteitä, joissa voidaan esimerkiksi tehdä vääränlaisia ratkaisuja, jättää jotakin oleellista tekemättä, toteuttaa valitut ratkaisut väärin tai johtaa esitetyt tulokset väärin aineistosta. Tutkimuksen validiteetti, eli oikeiden asioiden mittaaminen, liittyy erityisesti tutkimuksen suunnitteluun ja osittain myös siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. Reliabiliteetti eli tulosten toistettavuus liittyy puolestaan lähinnä tutkimuksen toteutukseen. (Kananen 2014, 146–147.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja sen arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Useimmissa tapauksissa luotettavuuden merkkeinä pidetään sitä, että tutkimuksen kohde ja tarkoitus on selkeästi esitetty sekä tutkimuksen tiedonantajista on kerrottu esimerkiksi se, millä perusteella heidät on valittu ja kuinka monta henkilöä tutkimuksessa on ollut kaiken kaikkiaan mukana. Tärkeää on kuitenkin huomioida se, ettei esimerkiksi haastateltavien henkilöllisyys paljastu, jos he eivät halua. Tutkijan tulee myös kertoa, miten tutkimustulokset kerättiin ja analysoitiin. Tutkimuksen luotettavuudessa arvioidaan erityisesti sitä, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja miksi raportti on luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 138.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on suuri vastuu. Hän päättää, keitä tutkitaan, mitä tutkimuksessa kysytään, mitä siinä ei kysytä ja miten kerätty aineisto tulkitaan ja analysoidaan. Tutkimusasetelman täytyy olla kunnossa ja tutkimusprosessi tulee toteuttaa tieteen sääntöjen mukaisesti. Kaiken luotettavuustarkastelun edellytys on opinnäyte-työssä riittävä dokumentaatio. Sen lisäksi kannattaa myös muistaa ratkaisujen ja valintojen perustelu eli se, miksi jokin asia on tehty näin. Laadullisen tutkimuksen yleisinä luotettavuuden kriteereinä käytetään muun muassa tulosten vahvistettavuutta, dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta ja luotettavuutta tutkitun kannalta. (Kananen 2014, 151.)

Luotettavuus tässä tutkimuksessa

Tutkimus onnistui luotettavuuden osalta mielestäni hyvin. Kaikkeen lainattuun tietoon on viitattu, joten tutkimuksen käsiteperustasta tulisi selkeästi olla nähtävillä se, mikä tieto on lainattua ja mistä se on lainattu. Tutkimuksen haastattelut tehtiin luottamuksellisesti. Tutkimustuloksissa pyrittiin olemaan tuomatta esille haastateltujen kommentteja, jotka voisivat kertoa heidän asemastaan organisaatiossa tai muulla tavalla paljastaa, kenestä haastatellusta on kyse. Haastatelluista käytettiin koodeja H1, H2, H3 ja H4, jotta anonymiteetti säilyisi mahdollisimman hyvin. Haastattelulomaketta ei esitettävä, mikä saattoi vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen validiteettiin. Esitestausta ei tehty, koska haastattelulomake valmistui vasta hetkeä ennen sovittuja haastatteluja. Tutkimustulokset kuitenkin vastaavat asetettuun tutkimusongelmaan, joten ainakin sen perusteella haastattelussa kysyttiin oikeita asioita.

Luvussa 5.4 pyritään kertomaan mahdollisimman tarkasti se, kuinka tutkimus toteutettiin, kuinka haastateltavat valittiin ja kuinka haastattelukysymykset määriteltiin. Näin vaikutettiin siihen, että tutkimuksen reliabiliteetti olisi mahdollisimman hyvä ja tutkimus olisi toistettavissa jonkin toisen henkilön tai tahon toimesta. Opinnäytetyössä on myös selkeästi esitelty tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä se, kuinka monta henkilöä tutkimuksessa oli mukana. Tutkimustuloksissa pyritään esittelemään kaikilta haastateltavilta näkemyksiä, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman kattavat.

Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät olivat sopivat tutkimuksen aihetta ajatellen. Luotettavuuden varmistamiseksi tehtiin useampia haastatteluja kohdeorganisaatio X:ssä. Toki suuremman joukon haastattelu antaisi aina luotettavamman tuloksen ja enemmän näkökulmia tutkimustuloksissa esitettäväksi. Aineiston hankintaan olisi siis voinut varata hieman enemmän aikaa, jotta useampia haastatteluja olisi ehditty toteuttaa. Kaikki neljä haastateltua olivat kuitenkin oikea valinta haastatteluun, koska heillä oli paljon näkemyksiä ja mielipiteitä aiheesta. Haastattelu toteutettiin eri kaupungeissa, mikä asetti aikataulullisesti omat haasteensa tutkimuksen toteutukselle.

Aineistoa analysoidessa toimittiin puolueettomasti tuoden esille mahdollisimman tarkasti vain haastateltujen mielipiteet. Mielestäni yksi tärkeimmistä luotettavuuden mittareista on se, ettei tutkija sekoita omia mielipiteitään mukaan tuloksiin. Esimerkiksi

haastateltujen näkemykset ikäjohtamisesta poikkesivat melko paljon siitä, millaisen kuvan itse olin käsiteperustan kautta saanut, mutta tutkimustuloksissa tuotiin esille vain haastateltujen mielipiteet tarkan litteroinnin avulla niitä vääristelemättä. Kaiken kaikkiaan tutkimusta voidaan mielestäni pitää luotettavana erityisesti reliabiliteetin suhteen. Jos tekisin nyt jotakin toisin, esitettäisiin haastattelulomakkeen ja käyttäisin enemmän aikaa haastattelun tekemiseen. Tämä ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen merkittävästi, koska tutkimustulokset vastaavat tutkimusongelmaan.

8 LOPUKSI

Tässä luvussa pohdin opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena sekä oman oppimiseni kannalta. Opinnäytetyö on pitkä prosessi, joka syventää korkeakoulun kautta hankittua osaamista. Tarkoitukseni oli selvittää, miten ikäjohtaminen organisaatiossa kannattaa toteuttaa, jotta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä mahdollisimman tehokkaasti. Uskon, että opinnäytetyöni antaa konkreettisia ohjeita ja vinkkejä siihen, kuinka ikäjohtamista ja hiljaisen tiedon jakamista kannattaisi organisaatiossa lähteä toteuttamaan. Toivon sen myös auttavan organisaatioita ymmärtämään hiljaisen tiedon merkityksen ja toimeksiantajaa kehittämään toimintaansa ikäjohtamiseen ja hiljaiseen tietoon liittyen. Erityisesti toivon opinnäytetyöni kannustavan useampia organisaatioita tarttumaan hiljaisen tiedon haasteeseen ja pyrkimään hyödyntämään sitä entistä paremmin.

Opinnäytetyöni aihe oli valmiina toimeksiantajan puolesta, mutta se tarkentui prosessin alkuvaiheessa. Aloitin kirjoittamaan käsiteperustaa tammikuun 2016 alussa, jonka jälkeen siirryin opinnäytetyön tutkimusvaiheeseen, toteutin haastattelut ja analysoin ne. Tavoitteenani oli saada opinnäytetyö valmiiksi huhtikuussa 2016, mikä onnistuikin hyvin. Aikataulu oli siis melko tiukka, mutta se ei mielestäni tuottanut erityisiä ongelmia opinnäytetyötä tehdessä. Opinnäytetyöprosessi oli aika ajoin melko haastava ja paljon työtä vaativa, mutta aiheen kannalta myös erittäin mielenkiintoinen ja tutkimisen arvoisen. Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni, koska pysyin hyvin aikataulussa ja pystyin mielestäni tuottamaan sen avulla toimeksiantajalle tulevaisuudessa käytettävää tietoa.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielestäni todella opettavaista. Käsiteperustan kirjoittamisen avulla opin paljon uutta ikäjohtamisesta ja hiljaisesta tiedosta, kun taas koko pro-

sessi opetti minulle valtavasti tutkimuksen tekemisestä ja tämän kaltaisesta työskentelytavasta. Opin opinnäytetyön tekemisen kautta myös itsestäni uutta, sillä huomasin kiinnostuvani johtamisesta ja henkilöstöasioista aivan uudella tavalla. Se sai minut myös ajattelemaan omaa osaamistani ja hiljaista tietoaani. Jos nyt tekisin työtä uudelleen, käyttäisin ehkä hieman enemmän aikaa haastattelun valmisteluun ja tutkimustulosten kirjoittamiseen. Olen kuitenkin tyytyväinen haastattelun aikaansaamiin tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin, joten pääasiassa uskoisin hoitavani opinnäytetyöprosessin melko samalla tavalla uudelleenkin.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi mielestäni tutkia sellaista organisaatiota, jolla on jo vakiintuneet käytänteet ikäjohtamiselle ja hiljaisen tiedon jakamiselle. Uskon, että tietoisuus aiheesta on jo melko hyvällä tasolla ja tulee jatkossa varmasti vielä lisääntymään. Alati lisääntyvässä kilpailussa organisaatioiden tärkeimmäksi voimavaraksi muodostuu henkilöstö, joka on kehittänyt kokemuksen kautta oman osaamisensa ja uskaltaa rohkeasti jakaa sitä myös työntekijältä toiselle. Kuten hiljaisen tiedon käsitteen kehittäjä Michael Polanyi totesi, ”tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa”. Tämän opinnäytetyön myötä osaan ainakin itse ottaa omasta tiedostani esille aina vähän enemmän.

LÄHTEET

Ala-Mettälä, Helena 2015. Suurten ikäluokkien eläköityminen on lievittänyt työttömyyttä. Yle. Verkkolehti. http://yle.fi/uutiset/suurten_ikaluokkien_elakoityminen_on_lievittanyt_tyottomyytta/7748980. Päivitetty 31.1.2015. Luettu 12.1.2016.

Alanko-Turunen Merja & Pasanen Heikki 2008. Vangitusta tiedosta kehoon piirtyvään hiljaiseen tietämiseen. Teoksessa Toom, Auli, Onnismäa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 106.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

DuBrin, Andrew J. 2012. Human Relations: Interpersonal Job-Oriented Skills. New Jersey: Prentice Hall.

Halme, Pinja 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Tutkimus. Jyväskylän yliopisto.

Hay Group 2016. Osaamisen johtaminen. WWW-dokumentti. <http://www.hay-group.com/fi/services/index.aspx?id=3807>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.2.2016.

Hislop, Donald 2009. Knowledge Management in Organizations. New York: Oxford University Press.

Ilmarinen, Juhani 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ilmarinen, Juhani 2012. Aktiivisen ikääntymisen edistäminen työpaikalla. European Agency for Safety and Health at Work. PDF-dokumentti. <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>. Ei päivitystietoa. Luettu 29.1.2016.

Ilmarinen, Juhani, Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Jabe, Marjatta 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2016. Haastattelu. Haastattelumuodot. WWW-dokumentti. <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.3.2016.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kohdeorganisaatio X:n www-sivut. Ei päivitystietoa. Luettu 3.3.2016.

- Kurkela, Reijo 2016. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. WWW-dokumentti. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.3.2016.
- Lavas, Ilkka 2013. Z-sukupolvi ryntää työelämään. City. Blogi. <http://www.city.fi/blogit/lavas/z-sukupolvi-ryntaa-tyoelamaan/123739>. Päivitetty 29.5.2013. Luettu 22.1.2016.
- Mikkelin Ammattikorkeakoulu. 2016. Työhyvinvointiakatemia – kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja työkykyisyyttä ikääntyvälle Etelä-Savolle. WWW-dokumentti. <http://www.mamk.fi/tyohyvinvointiakatemia>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.3.2016.
- Onnismaa, Jussi 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 119–120.
- Räsänen, Henrik 2016. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. PDF-dokumentti. http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 10.3.2016.
- Saarikoski, Laura 2014. Nyt tulee sukupolvi Z. Helsingin Sanomat. Verkkoalehti. <http://www.hs.fi/sunnuntai/a1391836773328>. Päivitetty 9.2.2014. Luettu 22.1.2016.
- Silius, Kirsi 2008. Teemoittelu ja tyypittely. Hypermedialaboratorio. Tampereen teknillinen yliopisto. PDF-dokumentti. http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Silius_teemoittelu-tyypittely_141108.pdf. Päivitetty 14.11.2008. Luettu 21.3.2016.
- Smith, Elizabeth A. 2001. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management* 4, 311–321.
- Talouselämä 2009. Kuuletko hiljaisen tiedon? Verkkoalehti. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kuuletko-hiljaisen-tiedon-3405442>. Päivitetty 26.8.2015. Luettu 3.2.2016.
- Tanhuvaaran Urheiluopisto. 2016. Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia. WWW-dokumentti. <http://www.tanhuvaara.fi/tyohyvinvointiakatemia>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.3.2016.
- Toivonen, Veli-Matti & Asikainen, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai Oy.
- Toom, Auli 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 33–58.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vahtio, Eeva-Leena 2006. Avaa ikälukot – vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Valtiokonttori 2013. Mitä on ikäjohtaminen? WWW-dokumentti. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Ikajohtaminen/Mita_on_ikajohtaminen. Päivitetty 22.6.2015. Luettu 26.1.2016.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry 2012. Ikäjohtaminen huomioi kaikenikäiset. Uralehti. WWW-dokumentti. <http://www.uralehti.fi/content/ik%C3%A4johtaminen-huomioi-kaikenik%C3%A4iset>. Päivitetty 10.5.2012. Luettu 26.1.2016.

Taustakysymykset:

- Nimi?
- Ikä?
- Asema organisaatiossa?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt organisaatiossa?

Työelämän murros ja ikääntyvä työyhteisö

”Työelämässä eletään tällä hetkellä murrosvaihetta, koska suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja uusia, nuoria työntekijöitä rekrytoidaan organisaatioihin. Organisaatioissa tarvitaan nuorten työntekijöiden mukanaan tuomaa innostusta, energiaa ja kyseenalaistamista, mutta myös iän mukanaan tuomaa kokemusta.”

- Minkälainen ikärakenne organisaatiossanne on?
- Kuinka työelämän murros mielestäsi näkyy tässä työyhteisössä?
- Kuinka työelämän murrokseen pitäisi mielestäsi vastata?
- Millaisena koet eri sukupolvien keskinäisen työnteon?
- Millaisia eroja huomaat eri-ikäisten tavoissa työskennellä?
- Kohdellaanko eri-ikäisiä eri tavoin työyhteisössä?
- Oletko huomannut ikärasismia? Miten siihen voisi mielestäsi puuttua?
- Millaisia vahvuuksia työelämässä on mielestäsi senioreilla? Entä nuorilla työntekijöillä?
- Miten eri-ikäisyys hyödyttää mielestäsi työyhteisöä?

Ikäjohtaminen

”Nykypäivänä ikäjohtaminen on tärkeä osa organisaatioiden johtamista ja sen merkitys on myös huomioitu hallitusohjelmassa, jonka mukaan työpaikoilla tulee edistää ja vahvistaa ikäjohtamisen periaatteiden toteutumista päivittäisen johtamisen keinoin. Ikäjohtaminen eli eri-ikäisten ihmisten johtaminen tarkoittaa sitä, että iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuva erilaisuus huomioidaan johtamistyyliissä ja esimiestyössä käytettävissä keinoissa.”

- Johdetaanko eri-ikäisiä työntekijöitä eri tavoin?
- Kuinka ikäjohtaminen organisaatiossa toteutetaan?
- Miten se näkyy käytännössä?
- Onko organisaatiossa määritelty erikseen tavoitteet tai keinot ikäjohtamiselle, vai tapahtuuko se ikään kuin huomaamatta?
- Kuinka organisaation ikäjohtamista voisi mielestäsi parantaa?
- Koetko, että eri-ikäisten työntekijöiden kapasiteetti hyödynnetään organisaatiossa täysimittaisesti? Jos et, kuinka tätä voisi mielestäsi parantaa?
- Mikä on mielestäsi tärkein asia eri-ikäisten johtamisessa?
- Koetko, että johto tuntee henkilöstön henkilökohtaisesti ja tunnistaa heidän yksilölliset vahvuutensa? Jos et, kuinka tätä voisi mielestäsi parantaa?
- Miten kokeneita työntekijöitä kannattaisi mielestäsi motivoida jatkamaan pidempään työssään?
- Mistä osaavia seuraajia ikääntyville työntekijöille voidaan rekrytoida?
- Mitä ovat mielestäsi ikäjohtamisen hyödyt?

Haastattelukysymykset

Hiljainen tieto, sen johtaminen ja jakaminen

”Organisaatiot eivät voi toimia ilman osaavia työntekijöitä. Osaamista kartutetaan koulun penkiltä ja kokemuksen kautta sekä työn tekemisen ja työssä oppimisen avulla. Olennaista on se, miten tämä tietämys hyödynnetään organisaatioissa. Jos se on pelkästään työntekijöiden omissa päissä, siitä saadaan organisaatiossa irti vain pieni osa. Hiljainen tieto käsittää muun muassa käytännön, kokemukset, tilanneherkkyyden, kädentaidot ja aistihavainnot. Hiljainen tieto kuitenkin näkyy käytännössä useissa erilaisissa toiminnoissamme arki- ja työelämässä, vaikka emme konkreettisesti huomaakaan käyttävämme sitä avuksi.”

- Miten määrittäisit hiljaisen tiedon?
- Millaista hiljaista tietoa sinulla on? Miten se on syntynyt?
- Millainen merkitys hiljaisella tiedolla on mielestäsi organisaatiolle?
- Miten olet tuonut hiljaista tietoa esille organisaatiossa?
- Hyödynnetäänkö organisaatiossa mielestäsi hiljaista tietoa? Kuinka?
- Hyödynnetäänkö hiljaista tietoa tarpeeksi, vai koetko, että sitä voisi hyödyntää myös enemmän? Millä tavoin?
- Onko organisaatiossa otettu esille hiljainen tieto? Miten?
- Onko hiljaisen tiedon johtamista määritelty organisaatiossa? Panostetaanko siihen? Kuinka?
- Tietääkö johto, mitä tietoa organisaatiossa on, kenellä sitä on ja kenelle sitä kannattaisi siirtää? Miten johto saisi tästä asiasta enemmän tietoa?
- Arvostetaanko hiljaista tietoa mielestäsi tarpeeksi? Mitä voitaisiin tehdä, jotta sitä arvostettaisiin enemmän?

”Vain jaettu tieto tekee mahdolliseksi koko henkilöstön kehittymisen ja auttaa organisaatiota pärjäämään kilpailussa. Hiljaista tietoa voidaan jakaa yhteistyön (esim. mentorointi), työn kehittämisen (esim. työnkierto) ja henkilöstötoimintojen avulla (esim. perehdyttäminen).”

- Kuinka organisaatiossa jaetaan hiljaista tietoa?
- Miten hiljaisen tiedon jakamista voisi mielestäsi parantaa?
- Onko hiljaisen tiedon jakaminen mielestäsi tärkeää? Miksi?
- Dokumentoidaanko organisaatiossa hiljaista tietoa? Kuinka se tapahtuu?
- Mikä olisi mielestäsi paras tapa jakaa hiljaista tietoa? Miksi?
- Olisiko hiljaisen tiedon jakaminen mielestäsi tehokkainta yhteistyön, työn kehittämisen vai henkilöstötoimintojen avulla? Miksi?
- Millaisen yhteistyön (esim. mentorointi, tiimityöskentely, työhuonejärjestelyt..) avulla hiljainen tieto siirtyisi mielestäsi tehokkaasti työntekijältä toiselle?
- Kuinka työskentelyä voisi mielestäsi kehittää, jotta hiljaista tietoa saataisiin siirrettyä? Pitäisikö esimerkiksi työnkiertoa olla enemmän, järjestää enemmän projekteja tai omia työvaiheita dokumentoida enemmän?
- Miten uusien työntekijöiden rekrytoiminen ja perehdyttäminen kannattaisi hoitaa, jotta hiljaista tietoa saataisiin siirrettyä?